

Carsten Dose

Flexible Bürokratie

Zur Logik aktueller Rationalisierungstendenzen bei Finanzdienstleistern



Carsten Dose

Flexible Bürokratie

SOZIALWISSENSCHAFT

Carsten Dose

Flexible Bürokratie

Zur Logik aktueller Rationalisierungstendenzen bei Finanzdienstleistern

Deutscher Universitäts-Verlag

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dissertation (D 17) Technische Universität Darmstadt, 2005

1. Auflage Februar 2006

Lektorat: Ute Wrasmann / Ingrid Walther

Der Deutsche Universitäts-Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.
www.duv.de



Umschlaggestaltung: Regine Zimmer, Dipl.-Designerin, Frankfurt/Main
Druck und Buchbinder: Rosch-Buch, Scheßlitz
Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier
Printed in Germany

ISBN 3-8244-0851-1



Für Daniela

Danksagung

Die vorliegende Untersuchung zu veränderten Rationalisierungsansätzen im Finanzdienstleistungssektor wurde durch ein Stipendium des von der Deutschen Forschungsgemeinschaft finanzierten Graduiertenkollegs „Technisierung und Gesellschaft“ an der Technischen Universität Darmstadt ermöglicht. Die vielfältigen Diskussionen mit Hochschullehrern und Kollegiaten unterschiedlicher Disziplinen haben die Entstehung der Arbeit maßgeblich befördert. Zu besonderem Dank für wohlwollende Unterstützung, Kritik und guten Rat bin ich dabei meinen Betreuern, Herrn Professor Dr. Rudi Schmiede und Herrn Professor Dr. Michael Hartmann verpflichtet.

Sodann richtet sich mein Dank an diejenigen Unternehmensvertreter, die mir Untersuchungen in ihren Unternehmen ermöglichten und an die zahlreichen Beschäftigten, die für ein Gespräch zur Verfügung standen. Ich hoffe die vorliegende Arbeit löst das damals gegebene Versprechen ein, dass die sozialwissenschaftliche Untersuchung einen produktiven, anderen Blick auf die Tätigkeitsbereiche der Gesprächspartner zu werfen imstande ist.

Der Arbeitskreis „Informatisierung der Arbeit“ und ein Forschungsnetzwerk zu neuen Formen der Dienstleistungsrationalisierung an der damaligen Universität Duisburg boten Foren, die dargestellten Themen in einem Kreis gleichgesinnter Sozialwissenschaftlerinnen und -wissenschaftler zu diskutieren. Die Untersuchung hat davon sehr profitiert.

Die vielfältige Hilfestellung durch die im Gütersloher Kreis zusammengeschlossenen Kollegen Jürgen Mackert, Uwe Vormbusch und Sabine Wagenblass verdient hervorgehobene Würdigung, in diesen Dank schließe ich auch Sylvia Wilz ein.

Schließlich möchte ich auch meiner Frau, Daniela Hammelsbeck, für Begleitung, Rat und Hilfe danken, ihr ist dieses Buch gewidmet.

Die vorliegende Arbeit wurde im Juli 2004 vom Fachbereich Gesellschafts- und Geisteswissenschaften der Technischen Universität Darmstadt als Dissertation angenommen.

Carsten Dose

Inhaltsverzeichnis

Verzeichnis der Abbildungen

1 Einleitung

Die zentrale Funktion von Banken, Sparkassen und Versicherungen im Wirtschaftsprozess sichert den in dieser Branche stattfindenden Restrukturierungen eine hohe öffentliche Aufmerksamkeit. Vollzogene und nicht vollzogene Pläne immer neuer Zusammenschlüsse und Kooperationen im Finanzsektor füllten in den letzten Jahren die Seiten der Wirtschaftspresse. Dabei zeigte sich, dass zumindest für einige Großbanken das Privatkundengeschäft nicht mehr die strategische Bedeutung besitzt, die ihm einstmals zukam. Beim Versuch, die eigene Stellung im Investmentbanking, Firmenkundengeschäft oder auch im Segment der vermögenden Privatkunden zu stärken, wurde das Privatkundengeschäft – auf das sich die weiteren Ausführungen beschränken – zu einer Manövriermasse, für das verschiedenste Szenarien der Fusionierung, Ausgliederung und strategischen Neupositionierung entworfen wurden und werden. Die Kunden sind davon unmittelbar betroffen. Filialen werden geschlossen, Selbstbedienung und Vertrieb über das Internet werden ausgebaut, das Beratungsangebot je nach wirtschaftlicher Potenz der Kunden differenziert und dabei für einen Teil der Kunden reduziert (Kundensegmentierung). Für die weniger begüterten Kunden besteht die Gefahr, dass die Beratungsqualität langfristig sinken wird. In einer Situation, in der sozialstaatliche Leistungen reduziert werden und die private Absicherung von Lebensrisiken immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist diese Entwicklung auch unter gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten kritikwürdig.

Diese Arbeit geht nun weniger den angesprochenen Marktveränderungen nach. Vielmehr konzentriert sie sich auf die Veränderungen von Arbeitsprozessen und Tätigkeiten von Bankangestellten im Privatkundengeschäft. Unterhalb der in der Öffentlichkeit stark beachteten Ebene unternehmensstrategischer Entscheidungen vollziehen sich Veränderungen von Arbeit und Organisation, die weit reichende Auswirkungen für die Beschäftigten wie auch für die Kunden haben. Die bisherige Arbeitspolitik in dem hier verhandelten Tätigkeitsbereich bietet durchaus gute Anknüpfungspunkte für eine qualitäts- und kundenorientierte Arbeitsgestaltung. Fraglich ist aber, ob unter dem Diktat der Kosteneinsparungen diese Potenziale intelligent genutzt werden. Dies gilt es stärker in das Bewusstsein der Öffentlichkeit zu bringen.

Keineswegs ist ausschließlich von negativen Veränderungen zu berichten. Widersprüchliche Entwicklungen kennzeichnen das Untersuchungsfeld: Die Kundenbetreuung hat sich zum Teil verschlechtert, in einigen Aspekten aber auch stark verbessert. Tätigkeiten der Bankangestellten scheinen belastender, monotoner und in problematischer Weise spezialisierter geworden zu sein. Andere Arbeitsplätze sind aber auch anspruchsvoller geworden, haben durch erhöhte Verantwortlichkeit und Selbständigkeit gewonnen. Diese Widersprüchlichkeiten werden sich als Thema

durch die vorliegende Untersuchung ziehen, die zugrunde liegenden Bewegungen und Entwicklungstendenzen gilt es aufzuklären.

All dies wirft auch konzeptionelle Fragen auf. Bisherige Ansätze der Angestelltensoziologie sind an die Grenzen ihres Erklärungspotenzials gekommen. Die zwei wichtigsten hatten Mitte und Ende der achtziger Jahre in Reaktion auf damals verbreitete Taylorisierungsthesen vorsichtig optimistische Aussagen über die weiteren Rationalisierungstendenzen von Arbeit im Angestelltenbereich gezogen. Baethge/Oberbeck (1986) spezifizierten in ihrer einflussreichen Studie zur „Zukunft der Angestellten", welche konkrete Ausprägung eine von ihnen postulierte systemisch erweiterte Rationalisierung im Angestelltenbereich annehmen werde. Sie sahen einen Trend zu einer integrativen Arbeitsorganisation, durch die die lange Zeit verfolgte Strategie hoher Arbeitsteiligkeit wieder zurückgenommen werde. Insbesondere an der Schnittstelle zum Kunden entstünden Tätigkeiten mit einem breiten arbeitsinhaltlichen Spektrum. Gondek/Heisig/Littek (1992, S. 38ff.) griffen Blaus Konzept hoher Vertrauensbeziehungen auf, um das spezifische Regulierungsmuster von Angestelltenarbeit in Deutschland zu beschreiben. Dabei verbänden sich die kooperativen, auf Konsens und Langfristigkeit ausgelegten Regulierungsansätze mit einem Beharren auf einem soliden Qualifikationsniveau der Angestellten. Die in den sechziger und siebziger Jahren verbreitete Rekrutierung unqualifizierter Beschäftigter und die dazu komplementären, stark arbeitsteiligen Organisationsstrukturen interpretierten sie als ein nur temporäres, dem damaligen Mangel an qualifizierten Arbeitskräften geschuldetes Abweichen von einem spezifisch deutschen Modell der Angestelltenarbeit.

Diese Konzepte sind angesichts der Veränderungen der letzten Jahre deutlich ergänzungsbedürftig. Die durch sie implizierten Gegensätze treffen heute nicht mehr den Kern der skizzierten Widersprüchlichkeiten. Baethge/Oberbeck (1986) etwa warnten vor einem Auseinanderdriften kundenbezogener und kundenferner Tätigkeitsbereiche. Dagegen scheinen relevante Spaltungen heute durchaus quer zur relativen Kundennähe und -ferne zu verlaufen. Littek/Heisig (1995) sahen die Gefahr einer Aufspaltung in Kern- und Randbelegschaften, wobei das arbeitspolitische Konzept hoher Vertrauensbeziehungen nur für erstere Geltung besitze. Heute jedoch scheinen Unternehmen die Arbeitspolitik gerade gegenüber ihren Kernbelegschaften zu modifizieren.

Wie aber sehen die Herausforderungen aus, vor denen die Finanzunternehmen heute stehen und was lässt sich über deren aktuelle Rationalisierungsstrategien aussagen? Der Druck auf die deutschen Banken, höhere Erträge zu erwirtschaften, ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Der Privatkundenbereich wird an den Erträgen der anderen Unternehmensbereiche, aber auch an denen auf ausländischen Märkten gemessen. Gleichzeitig sind von Kundenseite aus die Ansprüche an die Leistungs-

qualität gestiegen. Schließlich hat sich die Konkurrenz zwischen den Banken verschärft. All dies zwingt Unternehmen, schneller und flexibler auf Marktentwicklungen zu reagieren und die Effizienz der Leistungserbringung weiter zu erhöhen.

Es ist wichtig, die von den Unternehmen geforderte Flexibilität differenzierter zu betrachten. Unternehmen müssen den sich verändernden Marktlagen und -opportunitäten flexibel begegnen und ihr eigenes Leistungsangebot differenzierter steuern können. Außerdem müssen sie flexibel auf die alltäglichen, konkreten Bedürfnisse und die nicht immer kalkulierbaren Anforderungen ihrer Kunden reagieren können. Beides aber sind durchaus unterschiedliche Anforderungen. Während auf der einen Seite eine erhöhte Reagibilität vor Ort, an der Schnittstelle zum Kunden gefordert ist, muss im anderen Fall die strategische Steuerungsfähigkeit der Unternehmensspitze gestärkt werden.

Meine Vermutung geht dahin, dass die zuvor skizzierten Rationalisierungskonzepte genau dieser doppelten Anforderung nicht hinreichend gerecht wurden. Das Konzept der integrativen Arbeitsorganisation erweiterte die Handlungs- und Verantwortungsspielräume im Arbeitsprozess, um eine verbesserte Flexibilität gegenüber den Ansprüchen von Kunden vor Ort zu ermöglichen. Gegenüber den Anforderungen an eine erhöhte strategische Flexibilität der Unternehmensleitung erwies es sich jedoch als ambivalent. Sicher verbesserte sich diese durch den Abbau übertrieben vieler Schnittstellen. Andererseits entstanden in der integrativen Arbeitsorganisation ausgedehnte Verfügungsbereiche der Beschäftigten, die sich formalisierender Regelung und Eingriffen von oben entzogen.

Ebenso ambivalent wirkten die hohen Vertrauensbeziehungen. Indem sie die Interessen von Beschäftigten und Unternehmen einander annäherten, halfen sie zwar, Veränderungen und Neuansätze vergleichsweise konfliktarm durchzusetzen. Die darin eingeschlossene Option auf eine durchschnittlich hohe Qualifikation der Beschäftigten beförderte eine grundsätzliche Flexibilität. Heute allerdings treten die monetären Kosten hoher Vertrauensbeziehungen in den Vordergrund.

Daher sind derzeit in Unternehmen vielfältige Suchprozesse zu beobachten, wie den erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Effizienz begegnet werden kann. Mit neuen Organisationskonzepten und arbeitspolitischen Arrangements will man über die skizzierten Beschränkungen der integrativen Arbeitsorganisation und der hohen Vertrauensbeziehungen hinausgelangen. Dabei ist von vornherein deutlich, dass Unternehmen weiterhin in bürokratischer Form organisiert sind. Es geht in diesem Gegenstandsbereich nicht um das Entstehen einer „post-bürokratischen" Organisation (Heckscher/Donnellon 1994), wesentliche Charakteristika der Bürokratie sind weiterhin zu beobachten. Derartige Interpretationsperspektiven, die das Neue als von bürokratischen Organisationsformen unterschieden entwerfen, sind daher hier nicht ange-

messen. Um die Beharrungskraft bürokratischer Organisationsformen zu erklären, müssen auch deren Entwicklungspotenziale berücksichtigt werden. Andererseits verhindern gerade die bürokratischen Organisationsformen die so notwendige Flexibilität. Wenn dies zutrifft, stehen aktuelle Rationalisierungsmaßnahmen vor dem Dilemma, dass die bürokratischen Organisationsmuster grundlegend modifiziert werden müssen, ohne sie doch grundlegend verändern zu können. Die sehr vorläufigen Resultate derartiger Suchprozesse in vier Unternehmen sind der empirische Gegenstand der vorliegenden Untersuchung.

Flexibilität, das heißt nun nicht, Erwartungen, die von unterschiedlicher Seite an das Unternehmen gerichtet werden, umstandslos zu erfüllen. Das Ziel ist vielmehr, auf diese Anforderungen angemessen, unter gleichzeitiger Berücksichtigung der Unternehmensinteressen, zu reagieren. Flexibilität im Arbeitsprozess zu stärken, impliziert, die Beschäftigten diesen widersprüchlichen Anforderungen auszusetzen. Der Arbeitsprozess ist dann geprägt von der permanenten Abwägung zwischen Kunden- und Unternehmensinteressen. Diese Abwägung muss jedoch – sollen diese Widersprüche sinnvoll bearbeitet werden und die Konfrontation mit ihnen handlungsermöglichend wirken – in strukturierter Form geschehen. Denn Zwänge aus der Umwelt des Unternehmens setzen sich nicht einfach durch, sondern müssen in voraussetzungsvoller Weise von der Organisation wahrgenommen – und das heißt immer auch interpretiert und bewertet – werden (vgl. Deutschmann 1997, S. 62). Diese Arbeit rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie der Arbeitsprozess restrukturiert wird, um derartige Reflexionsleistungen zu ermöglichen und zu unterstützen: Es geht um die Eröffnung strukturierter Freiräume.

Die vielfältigen neuen Versuche, Reflexivität im Arbeitsprozess zu ermöglichen und abzufordern, signalisieren, dass sich derzeit ein neues Rationalisierungskonzept herausbildet, dasjenige der flexiblen Bürokratie. Es ist den genannten Zielen erheblich gesteigerter Effizienz einerseits, größerer Flexibilität andererseits verpflichtet. Es treibt die Formalisierung der Organisation voran, aber es stärkt auch Momente der Reflexivität. Sein zentrales Kennzeichen ist dabei, so die These, eine gegenseitige Steigerung der widersprüchlichen Organisationsprinzipien Formalisierung und Reflexivität. Dies verlangt eine Erläuterung:

Das Konzept der flexiblen Bürokratie ist in klassisch bürokratischer Manier durch eine weiter getriebene Formalisierung vielfältiger arbeitsprozesslicher Belange gekennzeichnet. Auch die flexible Bürokratie bleibt eine Bürokratie. Gleichzeitig aber werden an unterschiedlichen Stellen der Organisation Möglichkeiten für neue Reflexionsleistungen geschaffen. Insbesondere werden den Beschäftigten neue, strukturierte Handlungsfreiräume eröffnet. Damit soll es gelingen, divergierende Zielsetzungen sowie Anforderungen von Kunden- und Unternehmensseite, letztlich

Anforderungen an Effizienz und Flexibilität, besser in Einklang zu bringen. Es soll im Verlauf der Untersuchung gezeigt werden, dass die weitere Formalisierung ein Mittel ist, derartige Handlungsräume zu schaffen. Ebenso aber erschließt erst die Einführung reflexiver Momente in die Organisation die Potenziale der Formalprozesse hinsichtlich Effizienz und Flexibilität. Die flexible Bürokratie zielt mithin darauf, durch eine gleichzeitige Stärkung von Momenten der Formalisierung und der Reflexivität deren Potenziale gleichzeitig zur Anwendung zu bringen.

Die flexible Bürokratie führt Anstrengungen systemischer Rationalisierung (Baethge/Oberbeck 1986) fort. Immer neue Aspekte von Organisation und Arbeit werden zu Variablen umfassender Veränderung. Produkte, Prozesse der Leistungserbringung und Regulierungsformen von Arbeit werden gleichzeitig und in aufeinander bezogener Weise geändert. Gerade der systemische Charakter der Rationalisierung führt Unternehmen heute jedoch über Konzepte einer integrativen Arbeitsorganisation hinaus – in Richtung des Konzeptes der flexiblen Bürokratie.

Im Hinblick auf die Beschäftigten lässt diese Entwicklung zutiefst widersprüchliche Konsequenzen erwarten. Reflexivitätssteigerung ist nicht ohne qualifizierte Beschäftigte, erhöhte Dispositionsspielräume und Verantwortlichkeiten zu haben. Verstärkte Formalisierung dagegen lässt weitere Reglementierungen und verstärkte Kontrolle gewärtigen. Es ist zu erwarten, dass Beschäftigtengruppen in je unterschiedlicher Weise von diesen Folgen betroffen sind. Eine verstärkte Differenzierung innerhalb der Belegschaft erscheint in Konzepten der flexiblen Bürokratie fast unausweichlich. Es stellt sich die Frage, wer mit welchen Reflexionsanforderungen betraut wird und welche Gruppen die Folgen umfassender Formalisierung hauptsächlich zu tragen haben.

Aus Sicht der Kunden ist die Entwicklung ebenfalls zwiespältig. Einerseits werden ihre Bedürfnisse zum Bezugspunkt vieler Bemühungen gemacht, andererseits wird die Kundenbeziehung noch stärker zum Gegenstand kalkulatorischer Ansätze der Unternehmen. Dies muss den relativen Optimismus dämpfen, mit dem Ende der achtziger Jahre Alternativen zur tatsächlichen oder vermeintlichen Taylorisierung der Angestelltenarbeit beschrieben wurden. Für all diejenigen, deren Interesse sich auf die Schaffung und Erhaltung anspruchsvoller Arbeitsplätze sowie auf qualitativ hochwertige, erschwingliche Bankdienstleistungen für breite Kundenschichten richtet, ist die flexible Bürokratie – dies zeigt bereits ein erster Blick auf die Empirie – keineswegs eine unvoreingenommen wünschenswerte Entwicklungsrichtung.

Die vorliegende Arbeit steht in der Tradition industrie- und arbeitssoziologischer Analysen von Arbeit, Technik und Rationalisierung. Die Stärke dieses Forschungszweiges ist es, die Veränderungen von Arbeit in Unternehmen und Verwaltungen empirisch unter einem herrschafts- und gesellschaftstheoretischen Blickwinkel zu un-

tersuchen. Zweifellos prägt die Sphäre der Arbeit weiterhin Alltag, Einstellungen und Entwicklungsmöglichkeiten vieler Millionen Menschen. Stattfindende Debatten sind – bis hinein in die Selbstwahrnehmung der Beschäftigten (Moldaschl 2002) – deutlich durch die Prämissen und Interpretationsansätze unternehmerischer und neoliberaler Positionen geprägt. Die Wirtschaftswissenschaften steuern eine große Zahl modelltheoretischer Analysen und Konzepte bei, sie bilden den von vielen geteilten, dominierenden Verständigungsrahmen für Fragen von Arbeit und Ökonomie

Dies bleibt nicht ohne Konsequenzen für die Interpretation der eigenen Arbeitssituation durch die Beschäftigten. Dies zeigt sich etwa dann, wenn es als unausweichlich akzeptiert wird, dass Fragen der Arbeitsgestaltung gegenüber betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen grundsätzlich nachrangig sind; wenn arbeitsprozessliche Konflikte vorschnell als individuelle thematisiert oder psychologisiert werden, strukturelle Ursachen dagegen nicht angesprochen werden; wenn darauf verzichtet wird, auch in der Arbeit Ansprüche auf demokratische Teilhabe, die für die Sphäre des demokratisch verfassten Gemeinwesens selbstverständlich sind, selbstbewusst einzufordern.

Daher argumentiert die Arbeits- und Industriesoziologie aus einer Minderheitenposition heraus. Gerade deshalb kann industriesoziologische Forschung aber dazu beitragen, die Wahrnehmung offen zu halten für alternative, ergänzende Interpretationsmöglichkeiten. Als eine der Stärken dieser Forschungsrichtung kann gelten, dass sie sich nicht in einer völligen Abkehr von dominierenden Positionen entfaltet hat, sondern immer wieder den Anschluss an wirtschaftswissenschaftliche Debatten sucht (vgl. Moldaschl 1998; vgl. Faust 1998, S. 89, 94).

Wesentlich mehr als etwa in den angelsächsischen Ländern sind die Strategien von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat von einer grundsätzlichen Dialogfähigkeit und Kooperationsbereitschaft geprägt (vgl. Shire et al. 2002, S. 9). Damit verbindet sich die Hoffnung, dass Rationalisierungsprozesse so gestaltet werden können, dass Belange der Beschäftigten Berücksichtigung finden. Staatliche Forschungsprogramme einer innovativen Arbeitsgestaltung wie betriebsrätliche Strategien eines Co-Managements rechnen damit, dass eine *Win-Win*-Situation zwischen Unternehmen und Beschäftigten in Rationalisierungsprozessen möglich ist. Bei aller Sympathie für eine solche Position darf industriesoziologische Forschung diese These von der Möglichkeit produktiver Kompromisse jedoch nicht zu einer unhinterfragten Prämisse der eigenen Forschung machen. Sie muss damit rechnen, dass neue Rationalisierungskonzepte nicht zu allseitigem Gewinn führen werden.

Um die Grundlinien des Konzeptes der flexiblen Bürokratie weiter zu klären, sollen zunächst die bereits angesprochenen bisherigen Konzepte von Dienstleistungsarbeit diskutiert werden (vgl. Abschnitt 2.1), ein besonderes Augenmerk gilt sodann der Kundenbeziehung und ihrer theoretischen Konzeptualisierung (vgl. Abschnitt 2.2).

Beim Konzept der flexiblen Bürokratie geht es nicht um Konzepte jenseits der Bürokratie. Notwendig ist daher eine erneute Auseinandersetzung mit der traditionellen Bürokratie (vgl. Abschnitt 2.3.1). Präzisiert werden soll das Konzept in der Auseinandersetzung mit solchen Ansätzen, die grundsätzlichere Alternativen zur Bürokratie zu beschreiben suchen (vgl. Abschnitt 2.3.2). Danach werden unterschiedliche Ansätze betrachtet, die alle den Zusammenhang von Formalisierung und Reflexivität diskutieren (vgl. Abschnitt 2.3.3), bevor abschließend das Konzept der flexiblen Bürokratie präzisiert und in erweiterter Form dargestellt wird (vgl. Kapitel 3).

2 Dienstleistungsarbeit im Spiegel der sozialwissenschaftlichen Diskussion

Die vorliegende Arbeit geht davon aus, dass heute die Umrisse eines neuen Rationalisierungskonzeptes im Finanzsektor zu beobachten sind. Gleichwohl, die Kontinuitäten sind umfangreich und machen eine Vergewisserung über die bisherige Entwicklung von Dienstleistungsrationalisierung im Finanzsektor notwendig.

2.1 Neuere Angestelltensoziologie in Deutschland

Ende der achtziger Jahre hatte die Angestelltenforschung in Deutschland einen durchaus beachtlichen Stand erreicht. Die Debatte war aus dem Korsett zu einfacher Dequalifizierungsthesen (Brödner et al. 1981, S. 92) befreit. Es gab umfangreiche empirische Belege für Requalifizierungsstrategien und für eine neue, auf Aufgabenintegration setzende Arbeitsorganisation. Die besondere Bedeutung der Gestaltung der betrieblichen Sozialbeziehungen (Littek et al. 1991) war herausgestellt worden. Zu einfache Vorstellungen einer starken Abhängigkeit der Arbeitsorganisation vom Technisierungsniveau waren widerlegt worden. Mit der hier verfolgten These, dass sich heute ein neues Rationalisierungskonzept herausbildet, ist jedoch auch impliziert, dass wesentliche der damals entwickelten Konzepte die heutige Situation nicht mehr adäquat beschreiben. Wenn verschiedene meiner Gesprächspartner die Zeit der achtziger Jahre als eine der Stagnation in arbeitsorganisatorischen Fragen darstellen, sagt das nicht aus, dass es keine Änderungen gegeben habe, sondern wohl eher, dass diese rückblickend als gering im Vergleich zu den heute stattfindenden Umbrüchen erscheinen.

Es lohnt, sich des damals erreichten Diskussionsstandes zu vergewissern. In den theoretischen Positionen werden divergierende Optionen sichtbar, Dienstleistungsarbeit zu analysieren. Die empirischen Ergebnisse dieser Studien geben gleichsam die Ausgangssituation vor Beginn der im Weiteren thematisierten Entwicklungen in den Untersuchungsfällen wieder.

2.1.1 „Zukunft der Angestellten" in der Rückbetrachtung

Die Studie von Baethge/Oberbeck zur „Zukunft der Angestellten" (1986) hat die Debatte um Dienstleistungsrationalisierung in den achtziger Jahren ganz ohne Zweifel entscheidend geprägt. Großen Einfluss hatte insbesondere ihre These von der Herausbildung eines neuen Rationalisierungsprinzips, der systemischen Rationalisierung. In Prozessen systemischer Rationalisierung würden nicht mehr wie bisher jeweils einzelne abgegrenzte Funktionsbereiche optimiert; vielmehr richte sich die Perspektive auf den Gesamtprozess der Leistungserstellung. Damit sei auch eine Neufestlegung – und daraus folgend meist eine Erweiterung – der Zielsetzungen von

Rationalisierungsprozessen verbunden: Angesichts teilweise konfligierender Ziele habe Rationalisierung nun komplexe Optimierungsprobleme zu behandeln. Gehe Rationalisierung bisher von unten vor, von jeweils einzelnen Funktionen, so werde systemische Rationalisierung nunmehr von oben, von der Gesamtschau der zu verändernden Prozesse her betrieben. Systemische Rationalisierung verlangt daher ein strategie- und durchsetzungsfähiges Zentrum, das mit übergreifender Rationalität in der Lage sein muss, die vielfältigen Zielkonflikte in produktive Lösungen umzusetzen (ebd., S. 23). Zwar gehe systemische Rationalisierung in der Praxis doch häufig wieder von einzelnen Funktionsbereichen aus, doch wiesen Strategien systemischer Rationalisierung immer über solche praktischen Begrenzungen hinaus.

Die Nutzung moderner IuK-Technologie hat einen zentralen, definitorischen Stellenwert für systemische Rationalisierung (ebd., S. 24ff.). Mit ihrer Hilfe sei es möglich, gesamtprozessorientierte Rationalisierungskonzepte umzusetzen. Strikt wenden sich die Autoren jedoch gegen den Eindruck einer technikdeterministischen Perspektive. Die Entwicklung von IuK-Technologie selbst sei von sozialen und organisationalen Anforderungen bestimmt. Dies gelte auch für deren grundlegende Prinzipien: „[D]ie neue Computer- und EDV-Technologie steht am vorläufigen Ende einer säkularen Entwicklung der zunehmenden Formalisierung und Standardisierung gesellschaftlicher Austauschverhältnisse und Verkehrsformen." (ebd., S. 27).

Das Konzept der systemischen Rationalisierung ist ausdrücklich auch eine Kritik an der These einer zunehmenden Taylorisierung und Dequalifizierung von Dienstleistungstätigkeiten. Statt zu Fragmentierung und Sinnentleerung führe das neue Rationalisierungsprinzip zu Konzepten einer integrativen Arbeitsorganisation. Weil Routinearbeiten automatisiert worden seien und Bearbeitungsvorgänge weitgehend von der EDV unterstützt würden, könnten bisher getrennte Funktionen wieder zu einem breiteren und anspruchsvolleren Aufgabenspektrum zusammengefasst werden. Konzepte einer integrativen Arbeitsorganisation würden an Bedeutung gewinnen. Diese trügen der spezifischen Aufgabe von Dienstleistungsarbeit Rechnung: der Gestaltung von Markt- und Austauschprozessen. Denn letztere entzögen sich prinzipiell einer Automatisierung. Für Unternehmen sei es daher sinnvoll, die spezifische fachliche Kompetenz der dort Beschäftigten – auch unter Zuhilfenahme der IuK-Technologie – zu stärken.

> Die „begrenzte Durchschaubarkeit [der Markt- und Austauschprozesse, CD] besser in den Griff zu bekommen, Informationsvorteile herauszuschlagen, Kunden, Lieferanten, Klienten – die unbekannten und schwer kalkulierbaren Wesen dieser Prozesse – in ihren Verhaltensdispositionen und Interessen besser transparent zu machen, um sie dauerhafter ans Unternehmen zu binden oder rechtzeitig abzustoßen, sind die zentralen Rationalisierungsziele in diesem Feld, neben denen die Personalkostenreduzierung eine strukturell nachgeordnete Rolle spielt." (ebd., S. 22).

In den empirischen Fallbeispielen der Autoren zeichnete sich dieser Trend zu einer integrativen Arbeitsorganisation erst in Umrissen und auch keineswegs flächendeckend ab. Wenn es für die Autoren trotzdem „... außer Zweifel [steht], dass sie die Richtung künftiger Arbeitsorganisation in diesen Bereichen abgeben wird" (ebd., S. 30), dann resultierte diese Sicherheit genau aus dem Stellenwert, den die Autoren der Bearbeitung von Markt- und Austauschprozessen zuschreiben.

Diese Fassung des Spezifischen von Dienstleistungsarbeit in den von den Autoren untersuchten Bereichen spiegelt sich auch in den von ihnen herausgearbeiteten unterschiedlichen Tätigkeits- oder Funktionstypen (ebd., S. 118).[1] Sie sind nach steigender Marktferne unterschieden. Je weiter entfernt von Markt und Kunden, desto geringer veranschlagen Baethge/Oberbeck die Durchsetzungschancen einer integrativen Arbeitsorganisation. Während für den Funktionstyp I, den „kaufmännischen Marktgestalter", bleibend hohe Qualifikationsanforderungen und eher steigender Tätigkeitsumfang und Eigenverantwortung zu verzeichnen sind, ist für den Funktionstyp III, den „Abwickler von Geschäftsabschlüssen und von Bestandspflegearbeiten" eine pessimistische Prognose zu stellen: Diese Tätigkeiten sind durch hohen Automatisierungsdruck, durch Tätigkeitszerlegung, geringe Autonomie der Arbeitsausführung und eine Tendenz zu weiterer Dequalifizierung gekennzeichnet. Wenig überraschend machte sich für Baethge/Oberbeck die Zukunft der Zwischengruppe der „Prüfer von Vertragskonditionen und Leistungsansprüchen" (etwa Sachbearbeiter im Innendienst von Versicherungen) dann auch an der Frage fest, ob die hier vorhandenen Marktbezüge ausgebaut und gestärkt werden können.

Das Konzept der systemischen Rationalisierung hat sich über lange Jahre als fruchtbar erwiesen. Konzeptionell konnte es ausgebaut und präzisiert werden, thematisch hat es den Gegenstandsbereich der Industriesoziologie erheblich erweitert, empirisch hat es neue Projekte und Fragen angeregt (vgl. Horstmann/Oberbeck 1996; Hildebrandt 2000). In diesem Prozess sind allerdings auch die noch ungeklärten Punkte des Konzeptes bei Baethge/Oberbeck sichtbar geworden. Unklar blieb der Systembegriff (Bechtle 1994, S. 45) ebenso wie der Status des Konzeptes. Ist es eher Strategie oder realer Prozess? Undeutlich blieb auch die gesellschaftstheoretische Einordnung des Konzeptes. Dabei müsste die Frage beantwortet werden, welches Krisenlösungspotenzial angesichts der Krise fordistischer Organisationsmuster und Regulierungskonzepte (Lutz 1984) dem Konzept der systemischen Rationalisierung zukommt (vgl. Bechtle 1994, S. 54).

---

[1] Vgl. auch Hartmann (1981, S.11), der auf grundsätzlich unterschiedliche Rationalisierungsbedingungen bei buchhalterischen und kaufmännisch geprägten Verwaltungstätigkeiten verweist, die auch nach Tätigkeitsbereichen unterschiedliche Rationalisierungsstrategien nach sich zögen.

Differenziertheit und thematischer Umfang der empirischen Ergebnisse sind nicht wieder eingeholt worden. Mit der These der integrativen Arbeitsorganisation war früh ein Trend ausgemacht, der in den darauf folgenden Jahren die Dienstleistungsrationalisierung wesentlich prägte.

Anzumerken ist eine Überbewertung von Tendenzen zu einer integrativen Arbeitsorganisation. Denn die behauptete systemische Vorrangigkeit der unternehmerischen Zielsetzungen Flexibilität und Qualität vor denjenigen der Effizienz und Kostenreduktion traf und trifft für Teile von Dienstleistungsarbeit, aber eben nicht für den gesamten Bereich zu. Außerdem ist der Argumentation ein vergleichsweise komplexer Typus von Dienstleistungen und Arbeitsaufgaben zugrunde gelegt. Diese Schwerpunktsetzung hat durchaus eine normative Komponente. Baethge/Oberbeck (und nachfolgend d'Alessio/Oberbeck 1998) betonen immer wieder gerade für den Finanzbereich die Tragweite der Beratungsleistungen für die Privatkunden. Offensichtlich gilt dies aber für einige Entscheidungen mehr als für andere. Eine Hausfinanzierung verlangt selbstverständlich eine ganz andere Beratung als der Abschluss einer Kfz-Versicherung. Entsprechend sind die Argumente für eine integrative Arbeitsorganisation bei einigen Finanzprodukten tragfähiger als bei anderen. Schließlich fällt eine mangelnde Differenzierung zwischen zwei unterschiedlichen Optionen, Qualität und Flexibilität der Dienstleistungsbeziehung zu stärken, auf: notwendig ist eine Unterscheidung zwischen Ansätzen, die dieses Ziel durch mehr Kompetenzen und Freiräume für die einzelnen Angestellten zu erreichen suchen – hierauf liegt bei Baethge/Oberbeck das Hauptaugenmerk – und solchen Ansätzen, die beide Ziele stärker durch zentrale Steuerung und detaillierte Vorgaben zu erreichen hoffen.

2.1.2 Muster der Angestelltenarbeit in Deutschland

Eine alternative Interpretation der Entwicklung von Dienstleistungsarbeit entwarf in den achtziger Jahren die Bremer Forschungsgruppe um Littek und Heisig. Für sie war Angestelltenarbeit zum damaligen Zeitpunkt durch ein Rationalisierungsmuster geprägt, das durch hohe Qualifikation der Beschäftigten, Autonomie der Arbeitsausführung, Vertrauen und Kooperation zwischen Beschäftigten und Management gekennzeichnet ist (Littek/Heisig 1995, S. 373). Diesen Befund unterlegten sie mit einem spezifisch industrie- und organisationssoziologischen Konzept von Vertrauen als Organisationsprinzip (vgl. Heisig 1989), worin sie auch ein grundlegendes Differenzmerkmal von Angestelltenarbeit im Verhältnis zu Produktionsarbeit erblicken.

Noch stärker als bei Baethge/Oberbeck dient die Debatte um eine Taylorisierung von Dienstleistungsarbeit als Ausgangs- und Kritikpunkt der Argumentation. Tayloristische Rationalisierungskonzepte der sechziger und siebziger Jahre seien nicht als Ausdruck einer unumstößlichen kapitalistischen Entwicklungslogik zu sehen. Viel-

mehr handele es sich hier um eine Anomalie, eine Abweichung von dem deutschen Modell der Angestelltenarbeit. Denn dieses habe traditionell eben auf hoher Qualifikation, relativ starker Autonomie und kooperativen Arbeitsbeziehungen beruht. Ursache für diese Abweichung sei der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften in dieser Periode gewesen. Diese Restriktion sei aber spätestens seit Ende der siebziger Jahre weggefallen. Daher hätten Unternehmen auf die Dysfunktionalitäten tayloristischer Arbeitsorganisation mit einer „Reorientierung" reagieren können: Die für die Angestelltenarbeit in Deutschland spezifischen Regulationsformen von Arbeit und Sozialbeziehungen erfreuten sich einer neuen Wertschätzung (1995, S. 382f.). In ihren Untersuchungen dokumentierten die Autoren, dass das Management eine Abwendung von tayloristischen, stark arbeitsteiligen Strategien hin zu einer Strategie hoch qualifizierter Tätigkeiten aus einer Einsicht in die kontraproduktiven Effekte hoher Arbeitsteiligkeit vollzog.[2] Dass an die skizzierten Regulationsformen auch nach einer zwanzigjährigen Phase tayloristischer Arbeitsorganisation wieder angeschlossen werden konnte, ist den Autoren zufolge eng mit dem dualen Ausbildungssystem sowie den spezifischen industriellen Beziehungen, insbesondere dem deutschen System der betrieblichen Mitbestimmung, verbunden.

Die Autoren möchten aber nicht den Eindruck erwecken, als seien all diese Veränderungen lediglich auf ein einsichtiges Management zurückzuführen. Vielmehr sei auch die starke Verhandlungsposition der qualifizierten Beschäftigten mit zu berücksichtigen. Diese hätten regelmäßig die Möglichkeit, durch Koalitionen mit Managementgruppen die Rationalisierungsstrategien zu beeinflussen:

---

[2] Zu einem entsprechenden Befund gelangt bereits auch Hartmann (1984). Auch er beobachtet Qualifikationsangleichung und -anhebung bei Verwaltungstätigkeiten. In seiner Erklärung kontrastiert er zunächst zwei unterschiedliche Rationalisierungsstrategien im Verwaltungsbereich: Zum einen Ansätze, die auf eine Personalkostenreduzierung durch Computereinsatz und nachfolgende Automatisierung von Tätigkeiten zielten. Als aus Unternehmenssicht unerwünschter Nebeneffekt ergebe sich daraus – so der Autor – eine Tendenz zur Qualifikationsangleichung und -anhebung. Zum einen würden repetitive Tätigkeiten mit geringen Qualifikationserfordernissen bevorzugt automatisiert, zum anderen seien mit dem verstärkten EDV-Einsatz meist erhöhte Anforderungen an Qualität und Geschwindigkeit der Verwaltungsabläufe verbunden (S. 273). Dem kontrastierten Rationalisierungsstrategien, die sich auf arbeitsorganisatorische Maßnahmen stützten. Diese zielten auf Arbeitszerlegung zwecks Senkung des durchschnittlich notwendigen Qualifikationsniveaus und damit mittelbar der Personalkosten. Die mit diesen beiden Ansätzen verfolgten Rationalisierungsziele der kapitalistischen Unternehmung, so zeige sich hier, seien widersprüchlich. Aktuell überwiege die erstgenannte Rationalisierungsstrategie und die mit ihr verbundenen positiven Effekte. Dieser Abwägungsprozess bleibe permanent notwendig, auch der oben genannte Befund könne längerfristig durch veränderte Prioritätensetzungen der Unternehmen wieder revidiert werden.
Wichtig an dieser Analyse ist der Blick für die Offenheit unternehmerischer Rationalisierungsschwerpunkte angesichts widersprüchlicher Zielsetzungen. Die Unterscheidung technikzentrierter von arbeitsorganisatorisch orientierten Rationalisierungsansätzen ist heute jedoch nicht mehr plausibel. Zu variabel ist die verfügbare Technologie, um nicht sehr unterschiedliche arbeitsorganisatorische Konzepte zu unterstützen. Zu bedeutsam andererseits der Technikeinsatz, um noch rein arbeitsorganisatorische Strategien ausmachen zu können. „We need to understand better not only the impact of computerization on work organizations, but also the impact of work organization on computerization." (Burris 1998, S.154f.)

„... employees' possession of technical knowledge and expertise has enabled them to strike a hard bargain with their employers, implicitly shaping the job redesign process with their own interests in mind. We found, as we call it, informal participation and 'trading' of interests in work rationalisation or work restructuring to be characteristic of labour relations in skilled white-collar sectors..." (ebd., S. 375f.).

Dem innerbetrieblichen Handlungssystem, das derartige Formen des Interessenausgleichs ermöglicht, gilt im Weiteren ein Hauptaugenmerk: Es ist gekennzeichnet durch hohe Vertrauensbeziehungen, die immer wieder einen tragfähigen Interessenausgleich ermöglichen. Vertrauen entsteht den Autoren zufolge aus einer sozialen Praxis, in der gegenseitige Verhaltenserwartungen durch Zyklen sozialen Tauschs (Blau 1968) stabilisiert und auf Dauer gestellt werden. Gegenstände sozialen Tauschs seien neben Arbeitsleistung, Geld und der Bereitschaft zu flexiblem Arbeitseinsatz auch mannigfaltige Formen sozialer Anerkennung. Es gebe kaum Grenzen für das, was in solche Tauschprozesse einbezogen wird. Die Erwartungen hätten zum Inhalt, dass Kooperation zum gegenseitigen Vorteil gereiche und dass daher auch der Andere diese Erwartungen nicht enttäuschen werde. Wegen der notwendigen Reziprozität von Verhalten und Verhaltenserwartungen betonen die Autoren, dass Vertrauen nicht strategisch oder in manipulativer Absicht etabliert werden könne. In dieses angestelltentypische Handlungssystem seien jedoch lediglich die qualifizierten Beschäftigten, genauer jene Gruppen einbezogen, die für die betrieblichen Strategien zukünftig relevant werden könnten und über entsprechende Ressourcen verfügten. Andere Gruppen sähen sich auch in den stattfindenden Aushandlungsprozessen marginalisiert. In der Aufspaltung der Beschäftigen in Rationalisierungsgewinner und -verlierer spiegelt sich nach Ansicht der Autoren das alte Herrschaftsprinzip des *divide et impera*, welches ein kollektives Handeln der Beschäftigten als Ganzes verhindere (Littek/Heisig 1995, S. 385).

Die Relevanz des Ansatzes von Littek et al. lag zunächst sicherlich darin, die Unzulänglichkeiten eines strukturtheoretisch verkürzten Rationalisierungsverständnisses aufgezeigt zu haben. Sie konnten eine Erklärung dafür anbieten, warum es trotz vielfältiger Belastungen und Risiken nicht zu klassenförmig strukturierten Konflikten in Angestelltenbereichen gekommen war und auch auf längere Sicht nicht kommen würde. In der Analyse der Veränderung von Arbeitsprozessen und Tätigkeitsstrukturen ergaben sich wichtige Gemeinsamkeiten mit der Studie von Baethge/Oberbeck: Aufgabenintegration, Stärkung fachinhaltlicher Anforderungen bei qualifizierten Beschäftigten, etc. Einschränkend muss auf die im Vergleich doch recht schmale empirische Basis hingewiesen werden, die Autoren beschränkten ihre Untersuchungen auf Verwaltungen großer Produktionsbetriebe.

Ernstere Schwierigkeiten ergeben sich aus dem zentralen Konzept der hohen Vertrauensbeziehungen. Auch wenn Littek et al. betonen, von einem strukturell konflikthaften Verhältnis von Kapital- und Beschäftigtenseite auszugehen, so wird dies in

ihrer Analyse doch nicht deutlich. Dies spiegelt sich bereits in der Fassung des betrieblichen Kontrollproblems, das durch hohe Vertrauensbeziehungen gelöst werden könne: Sie denken dabei „... weniger an eine persönliche, von Misstrauen in die Fähigkeiten und den guten Willen der Beschäftigten geleitete Überwachung [...] als an das unerlässliche Informationsbedürfnis von Vorgesetzten, die anders ihre eigenen Aufgaben gar nicht wahrnehmen können." (Gondek et al. 1992, S. 35) Letztlich liege Kontrolle sogar im Interesse der Beschäftigten, da nur bei entsprechender Kontrolle Leistungen wahrgenommen würden und man nur durch anerkannte Leistungen ein kompetenter Partner im sozialen Tausch werde. Diese Interpretation blendet existierende Interessengegensätze zwischen Management und Beschäftigten unzulässig weit aus. Schwer nachvollziehbar ist auch die Position der Autoren hinsichtlich der Frage, ob Vertrauen funktionalisiert und Bestandteil von Managementstrategien werden kann. Diese Frage verneinen die Autoren vehement, da Vertrauensbeziehungen nur über wechselseitig reziproke Handlungskoordination zustande kommen könnten. Ein konflikthaftes Verhältnis von Kapital und Arbeit zugrunde gelegt, hätten sich Fragen nach einem möglichen Zwang der Beschäftigten zu Kooperation und Reziprozität stellen müssen. Daher reicht das von den Autoren zur Verfügung gestellte Analyseinstrument nicht aus, um das Ineinandergreifen von Vertrauensbeziehungen und Herrschaft, von Reziprozität und Abhängigkeit zu analysieren.

Zunächst verweist die Kritik auf die begrenzte Reichweite der unterbreiteten These: Die Kritik verdichtet sich dann jedoch zu dem Eindruck, dass mit diesen Ansätzen das Neue aktueller Rationalisierungsprozesse nicht mehr erfasst werden kann.

2.2 Die Kundenbeziehung in der Dienstleistungsarbeit

Kundenbeziehungen sind für Dienstleistungsarbeit konstitutiv. Dies gilt für die Organisation als Ganzes wie für die Ebene des Arbeitsprozesses und die Tätigkeit der Beschäftigten. Ein großer Teil der Beschäftigten in Finanzunternehmen steht in direktem Kundenkontakt. Für die meisten anderen sind Kunden ein wahrnehmbarer Zielpunkt ihres Arbeitshandelns. Die Kundenbeziehung ist so bedeutsam, dass die Untersuchung von Dienstleistungsarbeit und ihrer Organisation nicht ohne deren genauere Analyse auskommen kann.

Trotzdem stand die Kundenbeziehung für lange Zeit keineswegs im Zentrum der Aufmerksamkeit der Angestelltensoziologie, sie ist vor allem nicht hinreichend zum Gegenstand konzeptioneller Überlegungen gemacht worden. Der Beschäftigung mit dem industriellen und Produktionsbereich wurde in der sozialwissenschaftlichen Erforschung der Arbeitssphäre weitaus mehr Gewicht beigemessen (Applebaum/Batt 1994, S. 102). Andere sozialwissenschaftliche Forschungsrichtungen haben sich

entsprechenden Fragen aus feministischer (Hochschild 1990) oder aus sozialpsychologischer Sicht (Gutek 1995) früher und intensiver zugewandt.

Fehlende Konzeptualisierung heißt nicht, dass die Figur des Kunden ausgeblendet worden wäre und dass nicht auch die Besonderheiten der Tätigkeiten im Kundenkontakt zur Sprache gekommen wären. Trotzdem fällt auf, was man vielleicht eine zu geringe Kuriosität im Hinblick auf dieses Thema nennen könnte. Bei Littek/Heisig resultierte dies direkt aus der Beschäftigung mit Angestelltenbereichen in großen Industrieunternehmen, weshalb Privatkunden und entsprechende Kundenbeziehungen, die doch für viele Angestelltentätigkeiten typisch sind, keine Rolle in ihren Überlegungen spielen konnten. Bei Baethge/Oberbeck sind die Unkalkulierbarkeit der Kunden und die sich daraus ergebenden tätigkeitsstrukturellen Anforderungen (notwendig vorhandene Dispositionsspielräume, umfassendere Qualifizierung etc.) (1986, S. 181ff.) eine wichtige Grundlage ihrer These der Herausbildung einer integrativen Arbeitsorganisation. Aber auch hier wurde die empirische Beschäftigung mit dem, was man den Beziehungsaspekt der Interaktion mit dem Kunden nennen könnte, insbesondere aber auch Fragen von Interessen, Macht und Kontrolle und ihrem Zusammenhang mit der Ausgestaltung der Kundenbeziehung nicht weiter verfolgt. Die sich daran anschließende Debatte konzentrierte sich dann sehr viel mehr auf die Implikationen der übergreifenden These von der systemischen Rationalisierung, der eine Bedeutung über den Angestelltenbereich hinaus zugemessen wurde (vgl. die Beiträge in Bergstermann/Brandherm-Böhmker 1990). Auch ein komplexeres Verständnis der Beziehung des Unternehmens zu seiner Umwelt, wie es unter Aufnahme konstruktivistischer Vorstellungen formuliert wurde (vgl. Deutschmann 1997, S. 61; Minssen 1992, S. 48), scheint an dem geringen Interesse wenig geändert zu haben. Denn wenn die Wahrnehmung der Anforderungen der Unternehmensumwelt eine voraussetzungsvolle Interpretationsleistung ist, dann richtet sich der Blick auf die Mechanismen der Umweltwahrnehmung, der Kunde rückt als bloßer Referenzpunkt dieser Interpretationen und Konstruktionen erneut in den Hintergrund.

Wird jedoch die Kundenbeziehung nicht eigenständig thematisiert, besteht die Gefahr, dass dieser Sachverhalt nicht ausreichend hinterfragt wird. Bestimmte Vorstellungen von „guter Arbeit", die ja fast notwendig arbeitssoziologischen Untersuchungen zugrunde liegen, führen zu komplementären Vorstellungen vom Kunden und von einer guten Kundenbeziehung.[3] In der deutschen Debatte ergibt sich daraus schnell ein charakteristischer Zweiklang aus *guter*, fachlich qualifizierter Arbeit und *guter*, qualitativ hochwertiger Dienstleistung (Horstmann/Oberbeck 1996, S. 51).

---

[3] Natürlich macht es die verbreitete und häufig unreflektierte Rede von Kundenorientierung oder von Kunden-Lieferanten-Beziehungen nötig, dies auch unter ideologiekritischen Gesichtspunkten zu untersuchen. In lesenswerter Weise hat dies etwa Neuberger (1996) getan.

Heute erweist sich dieser Zugang zum angesprochenen Themenkreis und diese Beschreibung des Kunden und der Kundeninteressen als nicht mehr hinreichend. Die Erwartungen an Dienstleistungsunternehmen sind höher, aber auch vielfältiger geworden, kräftig unterstützt durch die Marktstrategien der Unternehmen und ihre Bemühungen, sich von den Mitbewerbern abzusetzen. Erwartungen an eine bestimmte, auch emotionale (vgl. Kleemann et al. 1999) und sogar ästhetische (Nickson et al. 2000, S. 8) Qualität der Begegnung mit Vertretern des Unternehmens sind wesentlich wichtiger geworden, bisher waren derartige Aspekte nicht der zentrale Gegenstand des Rationalisierungsgeschehens. Unternehmen sehen sich heute gezwungen, sensibler und flexibler auf diese Forderungen von Kundenseite einzugehen. Sie sind daher auch zu einem viel umfassenderen Management der Kundenbeziehungen genötigt.

Außerdem aber ermöglicht die so umfassende Durchdringung von Dienstleistungsunternehmen mit IuK-Technologie gänzlich neue Konzepte von Kundenbetreuung. Dadurch stellen sich Fragen nach der Qualität der erbrachten Dienstleistung heute gänzlich anders. Die unmittelbare Verfügbarkeit aller Kundendaten macht die Kombination unterschiedlicher Dienstleistungskonzepte möglich: Selbstbedienung etwa über das Internet und intensive persönliche Betreuung vor Ort sind keine Gegensätze. Qualität im Sinne von fachlicher Richtigkeit kann durch die Nutzung von IuK-Technologie in hohem Maße sichergestellt werden. Die bisherige Entsprechung *guter* Arbeit und *guter* Dienstleistung wird daher zukünftig nicht mehr unbedingt aufgehen.

Trotz der zunächst verhaltenen Einschätzung des Forschungsstandes gibt es aber eine Reihe wichtiger Anknüpfungspunkte. In der deutschen Industriesoziologie wurde die Kundenthematik im Zuge des tief greifenden strukturellen Wandels in vielen Industrieunternehmen in den neunziger Jahren aufgegriffen. Die Grenzen der Betriebe wurden neu geschnitten und die höhere Flexibilität marktlicher Arrangements auch intern nutzbar zu machen gesucht (vgl. Bender 1997, S. 25f.). Dabei wurde die Sprache von Anbietern und Kunden für die internen Austauschbeziehungen aufgegriffen. Die normative Bedeutung des Kunden-Begriffs wurde bewusst aufgenommen, um eine intensivierte Leistungsverausgabung zu erreichen, insbesondere aber, um Reflexivität, Flexibilität und Verantwortlichkeit der Leistungserbringung innerhalb der Ketten von Leistungsbeziehungen zu stärken. Die Industriesoziologie hat dies im Hinblick auf die systemischen Aspekte dieser neuen Organisationsstrukturen sehr aufmerksam beobachtet (vgl. Sauer/Döhl 1994, S. 273; D'Alessio/Oberbeck/Seitz 2000, Moldaschl 1998).

Veränderten organisationalen Ansätzen und ihren Konsequenzen für interne wie externe Kunden-Anbieter-Verhältnisse wird an anderer Stelle noch ausführlicher

nachgegangen werden. Im Folgenden interessiert zunächst der Beziehungs-Charakter der Interaktion mit dem Kunden. Nicht zufällig waren es feministische Autorinnen, die mit der Kundenbeziehung und der kundenbezogenen Dienstleistungsarbeit eine Dimension in den Blick nahmen, die zuvor wenig beachtet worden waren. Einen wegweisenden Beitrag hierzu hat Hochschild (1990) mit ihrem Konzept der *Emotional Labour* geleistet. Das damit angesprochene Management von Emotionen, ihre Funktionalisierung durch die Organisation und die dadurch hervorgerufene Diskrepanz zwischen Person und Rolle sind bei kundenbezogenen Dienstleistungen von besonderer Bedeutung. Hochschild schätzte diesen Zugriff auf die Emotionen der Beschäftigten zutiefst negativ ein. Demgegenüber stehen empirische Studien, die die Kundenbeziehung und gerade auch deren emotionale Seite als eine wesentliche Quelle der Arbeitszufriedenheit und des Erlebens eigener Kompetenzen ausweisen (Frenkel et al. 1999, S. 200f.). Außerdem stellt sich die Frage, ob die Kundenbeziehung nicht auch zu einer Ressource der Beschäftigten in der Auseinandersetzung mit dem Management werden kann. Dieser ambivalente Charakter wird derzeit etwa in der Diskussion um den prekären Tätigkeitstypus der Arbeit in Call Centern verhandelt (Fernie/Metcalf 1997; Taylor/Bain 1999, S. 109f.).

Wenn heute bisher vernachlässigte Qualitäten der Kundenbeziehung wichtiger werden, richtet sich der Blick auch auf die organisationale Gestaltung der entsprechenden Interaktionen. Auf zwei grundlegende Optionen der Organisation der Kundenbeziehung macht Gutek (1995) aufmerksam: Es geht um die Erbringung von Dienstleistungen in Form längerfristiger Beziehungen (*Relationship*) oder kurzfristiger Kontakte (*Encounter*). Dabei vertritt die Autorin die These, dass kurzfristige Kundenbegegnungen weiter an Bedeutung gewinnen werden (ebd., S. XVIII).

Gutek verfolgt einen sozialpsychologischen Ansatz und fragt nach typischen Interaktionsmustern zwischen Kunden und Anbietern im Rahmen der genannten Gestaltungsoptionen. Die Unterscheidung zwischen Dienstleistungsbeziehungen und -kontakten macht sie an der erwarteten Dauer der Interaktionsbeziehung zwischen Kunde und Leistungserbringer fest. Die längere Dauer ermögliche eine vielschichtige Beziehung. Beide Seiten lernten sich gegenseitig kennen. Vergangene Erfahrungen miteinander würden zu einem Bezugspunkt und zu einer Ressource für spätere Interaktionen: „Because provider and customer can draw on the store of shared knowledge, relationships become more efficient over time.“ (ebd., S. 7). Kunde und Anbieter formten aber auch bestimmte Erwartungen hinsichtlich zukünftiger Begegnungen. Diese Erwartungen regulierten das momentane Verhalten. Für beide Seiten lohne es, sich aufeinander einzustellen, eventuell auch Investitionen an Zeit und Geld für eine zukünftige funktionierende Austauschbeziehung zu tätigen. Daher wer-

de bei Unstimmigkeiten die „*Voice*"- im Gegensatz zur „*Exit*"-Option (Hirschman 1970) nutzbringender.

Der skizzierte Typus der Leistungserbringung hat Gutek zufolge spezifische Vorteile: Er kann bei komplexen Leistungen und längerfristigen Service-Beziehungen besonders effizient sein, er kann sehr befriedigend für den Erbringer sein, da seine fachlichen und menschlichen Kompetenzen voll zum Tragen kommen, er kann für den Kunden besonders hohe Dienstleistungsqualität liefern und auch für ihn sehr zufrieden stellend sein. Allerdings impliziert dieser Typus längerfristiger Kundenbeziehungen auch bestimmte Probleme und Risiken. Da wäre die elitäre Komponente: Leistungserbringung durch langfristige Kundenbeziehungen sind ein knappes Gut, das nicht allen Kunden zur Verfügung steht. Auch sind die Kosten eines Wechsels für beide Seiten hoch, daraus können Abhängigkeiten resultieren.

Kundenkontakte zeichnen sich bei Gutek dagegen besonders durch Anonymität und kurze Dauer aus. Die Anbieter von Leistungen werden dadurch austauschbar: „In encounters, provider and customer are strangers to each other. Most important, each of these providers is expected to be functionally equivalent." (Gutek 1995, S. 8) Vorteile der Leistungserbringung durch kurzfristige Begegnungen sieht Gutek in der egalitären Komponente, denn alle Kunden können eine einheitliche Leistung erwarten; in der Effizienz gerade bei massenhaft gleichförmigen Dienstleistungen; in der Standardisierung von Leistungen, soweit dies als Qualitätskomponente betrachtet werden kann sowie in der Ermöglichung von Spezialisierung und spezialisierten Dienstleistungen. Aber auch die Nachteile seien deutlich ausgeprägt (ebd., S. 45ff.). Durch die Einmaligkeit der Interaktion gebe es keinen Anreiz, aufeinander einzugehen und sei es nur, einander eine gewisse Höflichkeit zu erweisen. Für die Beschäftigten seien solche Arbeitsformen möglicherweise sehr monoton und inhaltlich unbefriedigend. Es bestehe die Gefahr, dass Kunden wie Anbieter die andere Seite stereotypisiert wahrnähmen und dadurch die Besonderheiten jeder einzelnen Begegnung nicht erfassen und die besonderen Potenziale des Interaktionspartners nicht aufgreifen könnten. „Overall, it is the lack of repeated contact between customer and provider that is at the root of many of the shortcomings of encounters." (ebd., S. 52). Und wenngleich Dienstleistungen durch kurzfristige Begegnungen auch besonders effizient erschienen, müsse doch für Koordination, Management und Kontrolle auf Seiten der Anbieter viel Aufwand getrieben werden.

Nicht übersehen werden sollte, dass auch die durch kurzfristige Kontakte erbrachte Arbeit fachlich anspruchsvoll sein kann. Die Gleichsetzung von Kundenbeziehungen mit qualifizierter Arbeit beziehungsweise kurzfristigen Begegnungen mit unqualifizierter Arbeit ist nicht ohne weiteres gerechtfertigt. Gutek verweist auch auf die Ausgestaltung kurzfristiger Begegnungen im Sinne einer Pseudo-Beziehung. Dies

bezeichnet Versuche, einige Charakteristika von persönlichen Beziehungen auf die kurzfristigen Kundenkontakte zu übertragen. Man denke etwa an das von Call Center-Beschäftigten verlangte „Lächeln in der Stimme“.

Guteks Arbeit beleuchtet eine grundlegende Alternative auch bei der Gestaltung von Finanzdienstleistungen. Dienstleistungserbringung in Form von Beziehungen oder von Kontakten, dies ist aus Kunden- wie Beschäftigtenperspektive von großer Bedeutung.

Die skizzierten Konzepte können mit Modifikationen auch auf Leistungsbeziehungen zwischen Beschäftigten eines Unternehmens angewandt werden. Interaktionen zwischen Kollegen weisen aufgrund ihrer Dauer und wegen der fehlenden Exit-Option grundsätzlich eher den Charakter von Beziehungen auf. Allerdings gibt es, zumindest in größeren Unternehmen, durchaus auch Möglichkeiten, kontaktförmige Interaktionsbeziehungen einzuführen.

Trotz ihrer Relevanz taugt die skizzierte Dichotomie allerdings nicht dazu, unterschiedliche arbeitsprozessliche Rationalisierungspfade von Unternehmen zu unterscheiden. Zum einen streben Unternehmen künftig eine Kombination beider Ansätze der Leistungserbringung an. Zum anderen ist die Perspektive auf die Leistungserbringung noch nicht das ganze Bild. Die Organisation kurzfristiger Begegnungen hat komplexe Voraussetzungen, diese müssen gleichfalls analysiert werden. Schließlich können beide, kurzfristige Begegnungen wie langfristige Beziehungen, in so unterschiedlichen Formen auftreten, dass dies durchaus einen Unterschied ums Ganze machen kann.

Geht man nun über den sozialpsychologischen Bezugsrahmen von Guteks Analyse hinaus und betrachtet die Gestaltung der Kundenbeziehung aus arbeits- und organisationssoziologischer Sicht, gewinnen diese Gestaltungsbemühungen auch Bedeutung als Mittel und Austragungsort interessengeleiteter Auseinandersetzungen zwischen Management und Beschäftigten. Frenkel et al. (1999) weisen darauf hin, dass sich in dem Dreieck von Management, Kunden und Beschäftigten unterschiedliche Koalitionen herausbilden können, was jeweils für eine der Gruppen unvorteilhaft sein kann. Korczynski et al. (2000, S. 670) verweisen darauf, dass das Management die Kunden regelmäßig zu einem Aspekt seiner Kontrollstrategien gegenüber den Kunden macht. Kontrollstrategien des Managements setzten dabei auf zwei Ebenen an. Zum einen werde der Kunde als einheitliche Gruppe zum Bezugspunkt von Anforderungen gemacht, zum anderen aber auch der je einzelne Kunde. Das Management nutze ein generalisiertes Bild von den Kunden, etwa in Form von Statistiken über die durchschnittliche Verkaufshöhe oder die Anzahl von Kundengesprächen. Gleichzeitig sei aber auch die konkrete Dienstleistungserbringung Gegenstand von Kontrolle. Der Widerspruch zwischen dem Kunden als „Masse“ und dem Kunden als

Individuum werde an die Beschäftigten selber weitergereicht. Um die Repräsentation des Kunden in der Organisation entstünden dann aber Auseinandersetzungen. Das Grundmuster dieser Auseinandersetzungen sei, dass die Beschäftigten mit ihren Erfahrungen je individueller Kunden – und ihrem Wissen um deren Bedürfnisse – argumentierten und damit das generalisierte Bild vom Kunden kritisierten (ebd., S. 682). Dieses Wissen könnten sie zu einer Kritik an Kontrollformen nutzen, die sich der Kunden instrumentell bedienten. Die Beschäftigten arbeiteten die gemeinsamen Interessen zwischen ihnen und den Kunden heraus. Der Zugriff auf die Dienstleistungsbeziehung erfolge insofern nicht in einem völlig neutralen Raum, sondern berühre sowohl die Interessen des Managements als auch der Beschäftigten.

Kritisch zu dem skizzierten Interpretationskonzept ist darauf zu verweisen, dass die Beschäftigtenperspektive so stark im Vordergrund steht, dass Fragen nach Sinn und Zweck entsprechender unternehmerischer Maßnahmen gar nicht gestellt werden. Die Logik unternehmerischen Handelns kommt nicht hinreichend in den Blick. Genau dies aber wäre für die Suche nach dreiseitigen Gewinnkonstellationen unbedingt nötig.

Der Durchgang durch die verschiedenen Arbeiten zur Dienstleistungsrationalisierung macht deutlich: Die integrative Arbeitsorganisation ist nicht mehr das allein vorherrschende Leitkonzept, hohe Vertrauensbeziehungen als Norm für die Gestaltung der industriellen Beziehungen im Finanzdienstleistungsbereich sind nicht alternativlos. Rationalisierungsprozesse in dieser Branche werden vielfältiger und widersprüchlicher. Die Möglichkeiten zur Gestaltung der Interaktionen, die der Dienstleistungserbringung zugrunde liegen, sind mit Guteks Konzepten von längerfristigen Dienstleistungsbeziehungen und kurzfristigen Dienstleistungsbegegnungen benannt. Die Dimensionen der Kundenbeziehung, denen sich Unternehmen dabei zuzuwenden haben und die sie gestalten müssen, sind vielfältig. Es fragt sich daher, ob es zukünftig noch so etwas wie eine übergreifende Rationalisierungstendenz in dieser Branche geben wird.

2.3 Optionen der Organisation von Dienstleistungsarbeit

Angesichts der beschriebenen Entwicklungen sind bisherige Rationalisierungsstrategien und die damit verbundenen industriesoziologischen Erklärungsansätze an eine Grenze geraten. Dies begründet sich aus den gesteigerten Anforderungen an Effizienz und Flexibilität der Dienstleistungserbringung, aber auch aus der Ausweitung des Rationalisierungszugriffs. In dieser Diagnose spiegelt sich auch die Krise hierarchisch-bürokratischer Organisationskonzepte.

Zur Grundlegung des Konzeptes der flexiblen Bürokratie ist daher eine Beschäftigung mit eben dieser Krise der Bürokratie wie mit grundlegenden Alternativen zur

Bürokratie notwendig. In entsprechenden Debatten der Industrie- und Organisationssoziologie nehmen Selbstorganisationskonzepte einen zentralen Stellenwert ein (Kühl 1994, S. 128ff.; Jäger 1999, S. 15; Baecker 1998). Sie wurden fast ausschließlich mit Bezug auf den Produktionsprozess geführt. Diese Überlegungen können wichtige Anregungen geben, letztlich aber – so soll gezeigt werden – erhellen Selbstorganisationskonzepte die Gestaltung von Arbeitsprozessen im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich nicht. Die Beschäftigung mit dieser Debatte verhilft aber dazu, einen eigenen Zugang zu den Rationalisierungsprozessen im gewählten Gegenstandsbereich zu finden.

2.3.1 Defizite bürokratischer Organisationsformen

Die Pathologien der Bürokratie sind sprichwörtlich, die Bürokratiekritik eine wissenschaftliche wie journalistische Übung mit langer Tradition. Dies ist selbstverständlich auch ein Beleg für den beispiellosen Erfolg dieses Organisationsprinzips und seiner, in vieler Hinsicht auch von seinen Gegnern unbestrittenen Leistungsfähigkeit. Kritikpunkte, aber auch die Potenziale der Formalisierung sollen insbesondere auch im Hinblick auf Unterstützung und Verhinderung von reflexivem, eigenverantwortlichem Handeln der Beschäftigten und weitergehend auch im Hinblick auf die Flexibilität der Organisation diskutiert werden.

Gegenstand der Bürokratiekritik waren und sind insbesondere die Hierarchie und die umfassende Formalisierung (im Sinne von Regelgeleitetheit) aller Organisationsprozesse. Selbst von denen, die sie nicht aus herrschaftskritischen Gründen kritisieren, ist immer wieder darauf hingewiesen worden, dass die Bürokratie, eben weil sie alle Entscheidungen an der Spitze trifft, mit den ihr abverlangten Aufgaben systematisch überfordert ist (Crozier 1964, S. 190).

Immer wieder wurde der Bürokratie die Falschheit ihrer Regeln angesichts der je konkreten Einzelfälle vorgehalten. Sachverhalte werden nach Maßgabe interner Regeln behandelt, auch wenn im konkreten Einzelfall diese nicht angebracht sind. Formalisierung immunisiert die Organisation gegen jene Kritik, die mit Einzelfällen argumentiert, da sie ihre Rationalität aus einem übergeordneten Kalkül ableitet. Durch bewussten Regelverstoß zu einer größeren Flexibilität zu gelangen, ist in der Bürokratie aber ein systemfremdes Verhalten. Luhmann bezeichnet es passend als „brauchbaren Illegalität" (Luhmann 1964, S. 304).

Aus arbeitssoziologischer Perspektive ist beschrieben worden, dass die formalisierten Strukturen der Bürokratie die Entfaltung der Potenziale lebendiger Arbeit stark beschränken (Jaeggi/Wiedemann 1963; Gottschall et al. 1985). Als Fluchtpunkt fortgesetzter Formalisierung erscheint ein maschinenförmiges Funktionieren, in dem die Beschäftigten zu Rädchen der Maschine werden (vgl. Heintz 1993, S. 166f,

158f.). Formalstrukturen bedürfen der lebendigen Arbeit, zugleich richten sie sich gegen deren Entfaltung (vgl. Malsch 1987, S. 79, Schimank 1986, S. 73f.).

In mehr als nur symbolischer Weise implizieren Formalstrukturen, dass es einen *One-best-way* der Bearbeitung von Aufgaben gebe, dem sich die Organisation zumindest annähern könne. Diese Fiktion wird dann qua fortgesetzter Formalisierung realitätsprägend. Formalstrukturen führen zu einem algorithmischen Modell der Organisation, obwohl diese Zielsetzung weder zwingend noch – aus langfristigen Interessen der Organisation heraus – sinnvoll sein muss. Heute wird dieses Denken durch Versprechen verstärkt, dass mit IuK-Technologie dieses Programm einer wahrhaften Rationalisierung der Organisation in besonderer Weise möglich sei.

Insbesondere aber ist der Bürokratie immer wieder ihre mangelnde Flexibilität gegenüber veränderten Umweltbedingungen vorgehalten worden. Veränderungen steht jeweils das ganze Gewicht der Erfahrungen, Erfolge und Sicherheiten mit vorherigen Arbeits- und Organisationsformen entgegen. Organisationsmitglieder, die Veränderungen anstoßen möchten, sehen sich regelmäßig einer Koalition von Kräften gegenüber, die ihre eigenen Interessen mit der bisherigen Ordnung verbunden haben. In diesem Zusammenhang hat Crozier (1964, S. 187ff.) in einer Betrachtung der Veränderungsdynamik bürokratischer Organisationen auf folgendes grundlegende Muster des bürokratischen *Circulus vitiosus* hingewiesen: Die hohe Rigidität der Bürokratie führe zu Kommunikations- und Abstimmungsproblemen, die von den Mitgliedern zum eigenen Vorteil ausgebeutet würden. Die daraus resultierenden Bereichsegoismen scheinen dann nur durch eine weitere Zentralisierung und Verschärfung der unpersönlichen Regeln einzudämmen zu sein (ebd., S. 194). Bürokratische Kontrolle erweist sich als Ursache organisationaler Lähmung und nicht – wie gedacht – als Gegenmittel. Die Trennung von Funktionen der Programmausführung und der Programmänderung, die in größeren Verwaltungen die Regel ist, sowie das aus Gründen der Verpflichtung gegenüber allen Mitgliedern (Luhmann 1968, S. 325) aufwändige Verfahren der Regeländerung tun ein Übriges, Veränderungen zu erschweren.

Allerdings besteht die Gefahr, diese strukturell bedingte Festigkeit zu überzeichnen und dabei Veränderungsprozesse zu übersehen. So verweist Blau (1968, S. 313ff.) auf die fortwährenden „adaptiven" Veränderungsprozesse in Organisationen, die genau dadurch hervorgerufen würden, dass Organisationsstruktur und Umwelt zu keinem Zeitpunkt zu einer vollständigen Kohärenz gebracht werden könnten und jede Änderung auf dem Weg dorthin neue Dysfunktionalitäten erzeuge, die dann wieder zum Gegenstand von Veränderungen gemacht werden müssten – und gemacht werden könnten. So ergibt sich das Bild einer Organisation, die beständig im Wandel ist, selten spektakulär, aber unter bestimmten Bedingungen durchaus in einer Richtung,

die den übergeordneten Organisationszielen zuträglich ist. Als förderliche Bedingungen sieht Blau die Gewährleistung von (Arbeitsplatz-)Sicherheit als wichtiger Grundlage für Engagement und Verantwortungsübernahme, eine Organisationspraxis, die durch Kollegialität statt starker Hierarchien geprägt ist sowie eine professionelle Identität der Beschäftigten (ebd., S. 314). Ein entsprechender arbeitspolitischer Ansatz könnte helfen, kleinschrittige Veränderungen in produktive Bahnen zu leiten.

Aber nicht nur von unten, auch von oben können Anstöße zum Wandel erwartet werden. Crozier (1964, S. 197f.) weist auf die Bedeutung von *Cadres*, von Spitzenbeamten hin, die in der Lage sind, aufgrund ihrer nur begrenzten Eingebundenheit in die Bürokratie Veränderungen anzustoßen. Diese französische Besonderheit einer Beamtenelite mit ausgesprochenem Corpsgeist lässt Parallelen zur heutigen Rolle von Unternehmensberatungen erkennen. Auch Luhmann (1968, S. 338) sieht bei aller Problematik der Trennung in Programmausführung und -veränderung Chancen darin, dass man das Problem des Wandels und die Aufgabe, diesen zu organisieren, Stabsstellen, speziellen Organisationseinheiten außerhalb der traditionellen Hierarchie, überträgt.

Können bürokratische Organisationen so umgestaltet werden, dass sie den erhöhten Flexibilitätsanforderungen gerecht werden können? Wie können die Kompetenzen der Beschäftigten besser genutzt werden? Wie können interne Reformblockaden aufgebrochen werden? Der Bedarf an alternativen Organisationskonzepten ist deutlich, und es ist nicht ausgemacht, ob dies nicht möglicherweise einen radikalen Bruch mit der Bürokratie verlangt.

2.3.2 Selbstorganisation: Grundprinzip neuer Rationalisierungsstrategien?

Der Ausgangspunkt der aktuellen industrie- und organisationssoziologischen Debatte ist die Kritik tayloristischer Organisationsformen. Steigende Anforderungen an die Flexibilität des Unternehmens seien mit den Mitteln der traditionellen hierarchisch-bürokratischen und stark arbeitsteiligen Organisationskonzepte nicht mehr zu erfüllen. Umso attraktiver müssten den Unternehmen all jene Konzepte erscheinen, die das Versprechen in sich trügen, dass autonom operierende Organisationseinheiten oder Arbeitsgruppen – innerhalb bestimmter Grenzen und unter gewissen Voraussetzungen – bisher ungenutzte Produktivitäts- und Kreativitätspotenziale von Organisation und Beschäftigten erschließen könnten. Vielfältige Konzepte werden diskutiert und sind empirisch beschrieben worden. Zu nennen sind in einer unvollständigen Aufzählung Ansätze einer internen Vermarktlichung (Moldaschl 1998), die Unternehmen Steuerungsmöglichkeiten für die zunehmend selbständigen Einheiten an die Hand geben, ohne die Zentralen mit Detailfragen zu überlasten; Strategien teilautonomer Arbeitsgruppen als Steuerungsform für lebendige Arbeit, die bei Betonung der

Ergebniskontrolle die Spielräume zur Zielerreichung stärken und so unternehmerisches Handeln befördern (Kocyba/Vormbusch 2000, S. 232ff.) und Netzwerke als geeignete Organisationsform der Kooperation von Unternehmen (Pohlmann 1996, S. 48f.; Sydow 1992). Gemeinsam ist diesen Strategien, dass sie zu einer gleichzeitigen Dezentralisierung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten und zur Stärkung zentraler Steuerungspotenziale führen. Geführt wird die Debatte vornehmlich anhand von Branchen und Unternehmen, die aufgrund der jeweiligen Markt- und Unternehmenssituation besonders hohen Anforderungen an Flexibilität und Innovationsfähigkeit ausgesetzt sind.

Fragt man nach gemeinsamen Grundannahmen, ist immer wieder auf Konzepte der Selbstorganisation hingewiesen worden: „Der Kerngedanke industrieller Restrukturierung beziehungsweise Modernisierung ist offensichtlich das ‚Prinzip' der Selbstorganisation." (Jäger 1999, S. 15, H.i.O.): Es geht um emergente Ordnungsbildung als Resultat von Prozessen, die nicht mehr zentral gesteuert werden. Es geht um die Ambivalenz, dass Beschäftigte in Unternehmen gleichzeitig Subjekt und Objekt dieser Selbstorganisationsprozesse sind (ebd., S. 24). Die Faszination, die derartige Konzepte auf Praktiker wie Theoretiker ausüben (vgl. Flämig 1998, S. 223f.), ergibt sich daraus, dass damit „Alternativen zur Hierarchie" (so der Titel von Herbst 1976) – und damit auch zu tayloristischen Organisationskonzepten und Bürokratie – sichtbar werden.

Der Begriff der Selbstorganisation wird in den meisten Beiträgen sicherlich nicht in einem streng systemtheoretischen Sinne gebraucht. Allerdings ist er mehr als ein Sprachspiel, mehr als eine locker verwendete Assoziation. Nicht der unwichtigste Grund dafür ist, dass Selbstorganisationskonzepte bei Managementtheoretikern wie Praktikern hoch im Kurs stehen. „Die Sprache der Selbstorganisationstheorie wird auf die Organisation von Arbeit i.w.S. angewandt, und man sollte das Sprachspiel ernst nehmen." (Moldaschl 1998, S. 202). In einer Rekonstruktion des Systembegriffs in Konzepten systemischer Rationalisierung zeigt Bechtle (1994, S. 48ff.), dass diese nicht ohne ein Konzept von Selbstorganisation (ebd., S. 49) auskommen, auch wenn dies häufig nicht expliziert ist. Vorstellungen eines kybernetischen Systembegriffs, der Systeme im Sinne eines Regelkreislaufs versteht, seien dabei inadäquat, nur mit einem komplexen nicht-linearen dynamischen Systembegriff könne ein Verständnis von Selbstorganisation entwickelt werden (ebd., mit Bezug auf Halfmann 1988, S. 38). Anknüpfungspunkte hierfür böten die Systemtheorie, aber auch ökonomische Theorien, wie etwa Hayeks Interpretation des Marktes als Bereich spontaner Ordnungsbildung.

Selbstorganisierende Systeme sind durch operationale Geschlossenheit charakterisiert, direkte Eingriffe von außen vertragen sie daher nicht. Übertragen auf die ge-

nannten Konzepte heißt dies, dass interne Märkte nicht funktionieren, wenn Anweisungen von oben sie immer wieder außer Kraft setzen, dass Arbeitsgruppen nicht zu einer optimalen Durchführung der ihnen gestellten Aufgaben gelangen können, wenn diese durch Anweisung von außen ständig wieder übergangen werden, dass Netzwerke nicht funktionieren, wenn es noch ein alles steuerndes Organisationszentrum gibt. Es ist offensichtlich: Selbstorganisation steht quer zum idealtypischen bürokratischen Modell. Denn darin kann es keine Entscheidungsräume geben, die sich dem Zugriff hierarchisch höher gestellter Ebenen entziehen.

Nun kann es nicht um die Frage gehen, ob mit dem Begriff der Selbstorganisation reale Organisationsformen in der hier betrachteten Branche zureichend beschrieben sind. Das sind sie sicherlich nicht. Vielmehr ist hier von Interesse, was ein solches Konzept zum Verständnis der real vorfindlichen Organisationskonzepte beitragen kann, die sich vom Idealtypus hierarchisch-bürokratischer Organisation entfernt, aber nicht mit ihm gebrochen haben.

Wie kann man sich nun die Verbindung zwischen überkommenen Organisationskonzepten und Selbstorganisation vorstellen? Scott (1996) und im Anschluss an ihn Wolf (1999, S. 153f.) haben das Ergänzungsverhältnis von Bürokratie und Selbstorganisation im Sinne einer Ebenendifferenzierung interpretiert. Märkte fasst Scott als bürokratische Herrschaftsform auf. Unternehmensinterne Märkte könnten in strategischer Absicht konstituiert werden, so dass die Ergebnisse im Sinne des den Markt etablierenden Akteurs sind – wenn und weil Marktteilnehmer rational handeln und damit kalkulierbar ihre Eigeninteressen verfolgen.

Als Herrschaftsinstrument können Märkte auch deshalb genutzt werden, weil Interessen hinter der Etablierung von Märkten leicht unsichtbar werden, weil alle konkreten Resultate dem interessegeleiteten Handeln der Marktakteure zugerechnet werden. Die Etablierung unternehmensinterner Märkte ist eine bewusste und weitgehende Selbstbeschränkung der Hierarchie. Traditionelle bürokratische Steuerungsversuche bleiben außen vor, möglich bleibt alleine Kontextsteuerung, die Beeinflussung von Randbedingungen, um das gewünschte Systemverhalten auf diese Weise erreichen zu können (vgl. Willke 1989). Allerdings werden Märkte dann zum bürokratischen Projekt (Wolf 1999, S. 154), denn deren Funktionieren muss dauerhaft durch akribische – typisch bürokratische – Regulierung sichergestellt werden.

Ist diese Gleichzeitigkeit von hierarchischer Selbstbeschränkung und weiterer Bürokratisierung ein dauerhaft stabiles Organisationskonzept? Wolf ist skeptisch. Dezentrale Einheiten nutzten die immer unvollkommenen Regulierungen zu opportunistischem Verhalten, das Management reagiere auf unliebsame Marktdynamiken doch wieder mit direkten Eingriffen (ebd., S. 156). Wolf betont die Permanenz

von Pendelschlägen zwischen den beiden gegensätzlichen Logiken von Bürokratie und Selbstorganisation und sieht die Gefahr einer gegenseitigen Paralysierung. Er bezweifelt, dass die Verbindung von Bürokratie und Selbstorganisation letztlich zu einem genuin neuen Organisationskonzept führen könne. Dies spiegelt sich auch in seinem Konzept der Selbsttätigkeit. Damit bezeichnet er das informelle, regelwidrige, dadurch aber auch zum Arbeitszweck beitragende Arbeitshandeln (ebd., S. 81). Die damit implizierte Kompetenz zu reflexivem Handeln ist nun allerdings als der Organisation genau entgegengesetzt und permanent konflikthaft gedacht. Und schon gar nicht wird der Organisation eine Rolle dabei zugedacht, Selbsttätigkeit zu stärken und zu fördern. Die Spannung zwischen Hierarchie und den reflexiven Kompetenzen lebendiger Arbeit lassen sich nach diesem Verständnis nicht zu einem Ausgleich bringen.

Optimistischer ist Baecker (1998). Ihm geht es um die Paradoxien einer „sekundären Hierarchisierung". Dabei muss es der Hierarchie gelingen, die Organisation nicht mehr nur an der Leitdifferenz von Oben und Unten auszurichten, sondern hauptsächlich auch an der von Innen und Außen. „Der entscheidende Punkt bei der sekundären Hierarchisierung ist die Befähigung der Organisation zur nach innen gerichteten Kommunikation der Aufforderung 'Lasst euch von außen steuern!'" (ebd., S. 23) Der Hierarchie muss hier das Kunststück gelingen, sich zunächst einmal unwichtig zu machen. Soweit ihr dies aber gelingt und die Organisation ihre Entscheidungen tatsächlich an der Unterscheidung von Innen und Außen orientiert, stellt die Hierarchie ihre Relevanz gerade unter Beweis.

> „Alle Mitarbeiter der Organisation müssen in der Lage sein, ihre Manager und sich selbst daraufhin zu beobachten, dass die Innen/Außen-Differenz an Prominenz gewonnen hat *und* dass diese Prominenz im Kontext der Unterscheidung von Oben und Unten nicht nur gewollt ist, sondern diese Unterscheidung paradoxerweise zugleich stärkt und zurücknimmt. In dem Maße, in dem die Vielzahl der Vorgesetzten schrumpft, nimmt die Macht der Organisationsspitze sowohl ab als auch zu." (ebd., S. 20)

Die Schwierigkeit, bei diesem Drahtseilakt die Balance zu behalten, die gegensätzlichen Orientierungsanforderungen sich nicht gegenseitig lahm legen zu lassen, sind offensichtlich. Die Konstruktion ist paradox, aber ob sie auch funktioniert? Baecker lädt den Organisationsmitgliedern die Hauptlast der Aufgabe auf. Diese seien dazu in der Lage, die Zumutungen widersprüchlicher Handlungsorientierungen in problemadäquate Handlungsstrategien übersetzen zu können.[4] An dieser Stelle sind dann die Potenziale der Selbstorganisation impliziert. Andernfalls bliebe unverständlich, wie die Organisationsmitglieder und -einheiten diesen Aufgaben gerecht werden könnten.

---

[4] Mit der Aufgabe verbleibt bei ihnen auch das Risiko des Scheiterns: „An der Bewilligung, im Spiel bleiben zu dürfen, sieht man dann, ob man es richtig macht." (ebd.).

Aber auch Baecker betont die Schwierigkeit des paradoxen Vorhabens, „mit der Hierarchie gegen die Hierarchie" zu agieren. Er verweist auf den langen Lernprozess, der Organisationen bis zur vollen Durchsetzung der sekundären Hierarchie bevorsteht und rechnet damit, dass weniger anspruchsvollen Organisationskonzepten immer wieder der Vorzug gegeben wird. Grundsätzlich ist er aber zuversichtlich bezüglich der Chancen der sekundären Hierarchisierung und verweist auf das organisationale Konzept einer Aufgliederung des Unternehmens in eigenverantwortlich agierende Einheiten, besonders aber die breite Durchsetzung eines Denkens in Anbieter-Kunde-Kategorien. Die skizzierten Versuche, überkommene Organisationskonzepte – Hierarchie und Bürokratie – und Formen organisierter Selbstorganisation zusammen zu denken, machen eines aber bereits sehr deutlich: In der Realität wäre eine solche Verbindung sehr voraussetzungsvoll. Es fragt sich, ob radikale Selbstorganisationskonzepte die Basis für längerfristig stabile Organisationsformen sein können. Sie sollten daher nicht als erwartbarer Regelfall in Betracht gezogen werden.

Wie steht es nun aber um den Erklärungsgehalt der diskutierten Konzepte für solche Verwaltungs- und Dienstleistungsorganisationen, die sich vom Idealtypus der bürokratischen Organisation zunehmend entfernen, noch weiter allerdings davon entfernt sind, ihre bürokratische Verfasstheit aufzugeben und Selbstorganisationsdynamiken in größerem Ausmaß zuzulassen. Ich sehe hierbei insbesondere zwei Schwierigkeiten: Ein graduelles Verständnis von Selbstorganisation ist nicht möglich, damit aber schwindet die Erklärungskraft für den gewählten Gegenstandsbereich (a). Außerdem können die bisherigen Konzeptualisierungen einen Aspekt aktueller Organisationskonzepte nicht erklären, der in der Empirie doch sehr auffällig ist: Dass die formalisierten Strukturen der Bürokratie nicht nur das Gegenteil und die Negativfolie sind, vor der sich die aktuellen Reformen entwickeln. Sondern dass sie teilweise und in einer noch zu präzisierenden Weise auch ein elementarer Teil neuer Rationalisierungsansätze sind (b).

Zu a) Versucht man, unter Bezugnahme auf Selbstorganisationskonzepte die real vorkommenden organisationalen Mischformen zu analysieren, wird es zum Problem, dass der Begriff der Selbstorganisation nicht graduell verstanden werden kann. Eine halbierte Umsetzung ist konzeptionell ausgeschlossen. Auch in Baeckers optimistischem Entwurf einer sich selbst beschränkenden Hierarchie wird nur umso deutlicher, dass eine selbstgewählte Selbstbeschränkung der Hierarchie eine zutiefst widersprüchliche, sehr labile Konstruktion ist. Mit einer solchen Interpretation wird dann aber impliziert, dass es sich bei den genannten Untersuchungsfällen um labile Übergangsphänomene und nicht um Organisationsprinzipien aus eigenem Recht handelt. So kommt es nicht überraschend, dass etwa bei Wolf die vorfindliche widersprüchliche Realität als Abfolge zyklischer Phasenübergänge zwischen Selbstorga-

nisationsdynamik und traditionellen Steuerungskonzepten beschrieben wird (Wolf, 1999, S. 156). Auch Bechtle sieht aktuelle Rationalisierungskonzepte einer grundsätzlichen und permanenten Instabilität ausgesetzt: „Die Lösungen streben keinem Ruhepunkt zu, der Phasenübergang ist permanent, der Rationalisierungsprozess befindet sich immer und überall an Schnittstellen." (1994, S. 50)

Will man sich diese Konsequenz – aktuelle Rationalisierungskonzepte als labiles Übergangsphänomen interpretieren zu müssen – nicht einhandeln, gibt es Anlass zu einer Neuinterpretation der Grundlagen und der Entwicklungsrichtung neuer Rationalisierungskonzepte. Dabei bietet es sich an, das Gemeinsame der neuen Rationalisierungskonzepte in einer Steigerung der Reflexivität der Organisation im Allgemeinen und des Arbeitshandelns im Besonderen zu sehen. Unter Reflexivität wird hier zunächst einmal verstanden, dass die Organisation und alles Entscheidungshandeln in der Organisation sich mit den divergierenden Anforderungen auseinandersetzen muss, von denen Baecker sprach: denen der Hierarchie und denen der Kunden. Ganz grundsätzlich geht es dabei darum, diese divergierenden Anforderungen und Vorgaben in der Organisation präsent und sichtbar zu machen und die Reflexionsprozesse auf diese Ziele hin auszurichten (vgl. ausführlicher zum zugrunde liegenden Konzept von Reflexivität S. 37).

Eine in dieser Weise gesteigerte Reflexivität beschreibt eine grundlegende Gemeinsamkeit von so unterschiedlichen Rationalisierungskonzepten wie interner Vermarktlichung, teilautonomer Gruppenarbeit, *Benchmarking* und der Einführung von Kennziffern benannt. Denn alle diese Konzepte sind auch Versuche, die Verkrustungen der Bürokratie zu durchbrechen und Reflexionsprozesse in Gang zu setzen.

Mit dieser Bestimmung des gemeinsamen Kerns neuer Konzepte für eine flexible Organisation ist keineswegs ausgeschlossen, dass es nicht zu emergenten Strukturbildungen kommen mag, an deren Ende selbstregulierende Selbstorganisationsdynamiken zu beobachten wären. Ebenso wenig ist ausgeschlossen, dass dies nicht auch Ziel von Reorganisationsprozessen sein könnte. Es wird lediglich bestritten, dass mit dieser möglichen Entwicklungstendenz der gemeinsame Kern und die grundlegende Zielperspektive für alle Rationalisierungskonzepte beschrieben ist, die zu mehr Flexibilität der Organisation führen sollen und die sich der eben genannten Ansätze bedienen.

Zu b) Es geht aber nicht nur um die Stabilität möglicher gemischter Organisationsformen, sondern mehr noch darum, die „produktive" Seite der Formalisierung, der bürokratischen Organisation zu erkennen. Organisationsansätze, die zu mehr Flexibilität der Organisation beitragen sollen, entstehen nicht einfach nur gegen die bisherige bürokratische Struktur der Organisation, sondern bauen auch auf deren formalstrukturierter Verfasstheit auf. Damit aber müssen Formalisierung und Büro-

kratie einer veränderten Bewertung unterzogen werden. Im Hinblick auf eine stärker flexibilisierte Organisation sind sie nicht nur das Problem, sondern auch ein Teil der Lösung.

Diese Überlegung war der vorliegenden Arbeit als These vorangestellt worden. Sie ergibt sich aber auch aus einer Reinterpretation empirischer Befunde, die Wolf mit dem Diktum, dass Selbstorganisation ein bürokratisches Projekt sei, auf den Nenner gebracht hat (1999, S. 158f.). An vielen Stellen wird davon berichtet, dass Organisationskonzepte, die mehr Flexibilität gewährleisten sollen, einen anspruchsvollen organisatorischen Unterbau verlangen (vgl. d'Alessio et al. 2000). Sie gedeihen nicht in den Freiräumen der Organisation, sondern benötigen geradezu eine starke Formalisierung der grundlegenden Verfahrensabläufe. Von daher ist es unwahrscheinlich, dass eine Organisation flexibler würde, wenn sie wie bei Baecker (1998, S. 23) ihre Organisationsmitglieder einfach nur weitestgehend sich selbst überlassen würde. In einer Anspielung auf Luhmanns Erwartung, dass ein gewisses Maß an Illegalität (Luhmann 1964, S. 304) das optimale Ergebnis bringe, soll hier die Vermutung aufgestellt werden, dass bürokratische Organisationen versuchen werden, ihre bestehenden bürokratischen Strukturen mit der richtigen Dosis alternativer Organisationskonzepte flexibler zu machen, sich aber nicht der bürokratischen Verfasstheit entledigen – und dass dieses Vorgehen durchaus Erfolg versprechen könnte.

Vorläufig ist festzuhalten: Neue Konzepte der Dezentralisierung, der Vermarktlichung oder der Einführung teilautonomer Arbeitsgruppen etc. signalisieren, was der formalisierten Organisation im Hinblick auf eine stärkere Flexibilität fehlt. Ganz allgemein geht es um eine stärkere Reflexivität des Organisationshandelns. Konkret soll insbesondere die Widersprüchlichkeit zwischen den Anforderungen des Unternehmens und denen der Kunden reflektiert werden. Reflexivität wird von derartigen neuen Organisationskonzepten eingefordert und auch ermöglicht, längst bevor es zu Phänomenen im Sinne von Selbstorganisation kommt. Alle Unternehmenseinheiten bis hinunter zu den einzelnen Beschäftigten sollen ihr Handeln im Hinblick auf die Anforderungen des Marktes, unter Berücksichtigung der zentralen Unternehmensziele und mit Rücksichtnahme auf jene externen Effekte, die das eigene Entscheidungshandeln hervorrufen können, bewerten und optimieren. Da aber die Unternehmensziele – im Hinblick auf konkrete Handlungen – abstrakt, Marktopportunitäten undurchsichtig und möglicherweise relevante externe Effekte vielfältig sind, sind die geforderten Reflexivitätsleistungen voraussetzungsvoll. Eine solche Voraussetzung ist, so die Mutmaßung, die formalstrukturierte Beschaffenheit der bürokratischen Organisationen. Die genannten Konzepte können nicht jenseits der vorgefundenen Organisationsstrukturen entstehen, sondern setzen auf ihnen auf.

Trotzdem wird nicht in Abrede gestellt, dass die neuen Konzepte auch Gegenmodelle zu bürokratischen Organisationskonzepten sind. Wie genau dies zusammenspielt, bleibt hier zunächst einmal noch offen.

Ausgangspunkt der Überlegungen war die Kritik, dass der Selbstorganisationsbegriff kaum hilft, die aktuell zu beobachtenden Organisationskonzepte sinnvoll zu analysieren. Von dieser Kritik her soll das Konzept der flexiblen Bürokratie entwickelt werden. Dieses Konzept geht aus von der Notwendigkeit umfassenderer und gestärkter Reflexionsleistungen. Es fragt nach Möglichkeiten, Reflexivität in bürokratischen Organisationen zu stärken – diesseits von Konzepten der Selbstorganisation. Es greift dabei die Hinweise auf, dass diese Reflexionsleistungen organisiert werden können – organisiert werden müssen. Das Konzept der flexiblen Bürokratie wird geprägt von folgender Spannung: Dass formalisierte Strukturen und Reflexionsleistungen sich gegenseitig ausschließen, andererseits aber auch gegenseitig unterstützen. Ob und wie es hier zu einer Verbindung des Alten und des Neuen kommen kann, die mehr ist als nur der labile und kaum dauerhafte Zusammenschluss des Unvereinbaren, dieser Frage soll im Folgenden weiter nachgegangen werden, bevor dann das Untersuchungskonzept dieser Arbeit dargelegt wird.

2.3.3 Organisation von Reflexion

Auf den ersten Blick schließen sich die beiden nunmehr zu betrachtenden Organisationsprinzipien aus. Wo Abläufe standardisiert und formalisiert wurden, sind anspruchsvolle Reflexionsleistungen nicht nötig und nicht möglich. Andererseits müssen Möglichkeiten zu reflexivem Arbeitshandeln erst einmal hergestellt, in strukturierter Form eröffnet werden. Es geht um Voraussetzungen von Reflexivität in formalen Organisationen. Die Aufgabe von Reflexionsleistungen im Arbeitsprozess besteht, wie bereits ausgeführt wurde, darin, das eigene Arbeitshandeln in Bezug auf widersprüchlichen Anforderungen, insbesondere die des Managements und die der Kunden, zu reflektieren. Dies geschieht nicht in einem völlig offenen Möglichkeitsraum, sondern innerhalb vielfältiger Strukturierungen. Wie kann Handeln dann aber den Routinecharakter, den es dadurch annimmt, durchbrechen? Überlegungen aus unterschiedlichen theoretischen und thematischen Kontexten können Antworten auf diese Frage nach dem Zusammenhang von Organisation und Reflexivität geben. Der Durchgang durch diese Ansätze bereitet das Konzept der flexiblen Bürokratie vor.

Der Frage nach dem Verhältnis von Routinehandeln und Kreativität geht Holtgrewe (2000) nach. Sie verweist zunächst einmal darauf, dass Unterbrechungen von Handlungen die Möglichkeit in sich bergen, zu Ansätzen für neue Handlungsoptionen zu werden und dass sie wahrscheinlich relativ häufig auftauchen. Damit dies geschieht, müssen zwei Dinge zusammenkommen. Zum einen eine Situation, in der das Routi-

nehandeln kurzzeitig problematisch wird, zum anderen die aktive Situationsdeutung und Problemwahrnehmung durch den Handelnden (vgl. Joas 1996, S. 190). Weder streben Probleme subjektunabhängig ihrer Lösung zu, noch werden die Probleme einfach nur in die Wirklichkeit hineinprojiziert. Handlungsprobleme sind nicht einfach die Stolpersteine, gegen die man zufällig stößt, sondern sie müssen auch aktiv als „Stein des Anstoßes" wahrgenommen werden (ebd., S. 175). Damit aber wird die Ermöglichung von reflexivem, innovativem Arbeitshandeln zu einer Aufgabe der Organisation. Sie muss dafür sorgen, dass die Routinen des Arbeitshandelns von den Beschäftigten problematisiert werden und dass erste Abweichungen von der Routine intersubjektiv anerkannt werden (Holtgrewe, 2000, S. 176).

In dem gewählten Gegenstandsbereich geht es nun aber weniger um radikale Innovationen, sondern eher um die Eröffnung und Bewertung unterschiedlicher Handlungsoptionen innerhalb klar gesetzter Grenzen. Daher interessiert hier weniger die Frage, wie radikal neue Ansätze umgesetzt werden können, sondern eher, wie das reflexive Vergewissern über Folgen und Optionen des eigenen Handelns organisiert werden kann. Dies ist aus Sicht der sonst von der Innovationssoziologie behandelten Themen eine eher bescheidene Aufgabe.

Um entsprechende Organisationsleistungen zu organisieren, müssen, unterschiedliche Informationen, Wissensbestände und Perspektiven zusammengeführt und zusammen mit den unterschiedlichen Zielsetzungen und Vorgaben präsent gemacht werden. Ausdruck dieses Bedarfs an Informationen ist der ungebrochene weitere Ausbau betrieblicher Informationssysteme. Mit der integrativen Arbeitsorganisation werden die Schnittstellen arbeitsteiliger Konzepte beseitigt und Verantwortung und Wissen über einzelne Kunden in einer Hand zusammengeführt. Konzepte eines internen *Benchmarkings* organisieren den Vergleich, indem sie Informationen über die Leistungsfähigkeit der verglichenen Organisationseinheiten zur Verfügung stellen. Immer wieder geht es darum, Beschäftigte, Teams oder Organisationseinheiten in Kenntnis zu setzen über die Folgen ihres Arbeitshandelns, seien es die Reaktionen der Kunden oder Konsequenzen für das Gesamtunternehmen oder andere Unternehmenseinheiten.

Auch in der Debatte um das organisationale Lernen sind entsprechende Fragen des Zusammenführens unterschiedlicher Wissensbestände diskutiert worden. Nonaka/Takeuchi (1995) betonen die Bedeutung der Explikation impliziten Wissens, um es für eine organisierte Reflexion verfügbar zu machen. Darüber hinaus verweisen die Autoren auch auf die Notwendigkeit, das Wissen und die heterogenen Zielsetzungen unterschiedlicher Hierarchieebenen zusammenzubringen. Erfolgreiche Veränderungen verlangen den Autoren zufolge, dass Akteure auf allen Ebenen der

Organisation bei der Lösung von Problemen ihr Wissen austauschen (vgl. spezifisch für Finanzdienstleistungsunternehmen Rudolph/Schüttpelz 1999).

Neben der Frage der Bereitstellung relevanter Informationen geht es um verschiedene Ansätze und Möglichkeiten, Reflexionsfähigkeit im Arbeitshandeln zu fördern. Littek und Heisig betonen (1995), dass Angestellte dann bereit für einen Bruch mit Routinen sind, wenn dies ihren eigenen Interessen nicht zuwiderläuft. Reflexivität verlangt somit ein gewisses Maß an Sicherheit, wobei mit zu bedenken ist, dass ein Zuviel an Sicherheit umgekehrt auch wieder innovationshemmend wirken kann (vgl. Kern 1996, S. 197).

Vormbusch verweist auf die besonderen Möglichkeiten kollektiven Lernens innerhalb von Projekt- und Arbeitsgruppen, soweit es in ihnen gelingt, für die Dauer von Diskussions- und Entscheidungsprozessen von den real bestehenden Statusunterschieden der Beteiligten abzusehen. Dies ist nun kein idealistischer Appell, sondern eine kalkuliert eingesetzte Strategie des Managements. Auch hier also die Zusammenführung des Wissens unterschiedlicher Hierarchieebenen: „Die Gleichheit aller Beteiligten in Hinblick auf die Optimierung der Produktion (und ausschließlich in dieser Hinsicht!) muss deshalb nüchtern als eine funktionale Anforderung einer Rationalisierungsstrategie interpretiert werden, die auf neue Weise die strukturellen Lernblockaden des Taylorismus auszuhebeln versteht." (Vormbusch 2002, S. 208).

In diesem Zusammenhang sind auch techniksoziologische Überlegungen von Interesse, wie IuK-Technologie verwendet werden kann, um Reflexionsleistungen zu unterstützen. Die Möglichkeit des Probehandelns hebt Bowers (1992, S. 255) hervor. Die Abbildung von Formalstrukturen in Informationssystemen ermöglicht einen spielerischen Umgang mit zukünftigen Möglichkeiten. Probehandeln unterstützt so die geforderten Reflexionsleistungen wirkungsvoll. Esposito (1993) sieht IuK-Technologie geprägt von ihrem Doppelcharakter als algorithmisch operierender Maschine und Medium der Kommunikation zugleich. Mitteilungen im Medium der IuK-Technologie, die eine Kommunikation zwischen verschiedenen Personen darstellen können, ebenso aber auch die Nutzung des Mediums als Instrument der Selbstbeobachtung, können – das ist dem Maschinencharakter von IuK-Technologie geschuldet – in bedeutungsvoller Weise transformiert werden. Die Transformation geht so weit, dass für den Empfänger einer Mitteilung häufig nicht mehr klar ist, wem die Mitteilung zuzurechnen ist und was der Mitteilende ursprünglich mitteilen wollte (vgl. Dose 2001, S. 75). Auf Organisationen bezogen heißt dies, dass die Nutzung betrieblicher Informationssysteme die Beschäftigten in ein Geflecht von Kommunikationen einbindet. Hierbei ist mit zu bedenken, dass in Organisationen IuK-Systeme keine neutrale Stellung einnehmen. Vielmehr sind sie ein Instrument, mit dem das Management die Unterstützung von Reflexions- und Kommunikationsprozessen ges-

talten und das heißt unterstützen, orientieren und beschränken kann. Was Beschäftigte aus den Informationssystemen erfahren, ist dann nicht einfach eine neutrale Information, etwa über die Kundschaft. Vielmehr verbinden sich diese mit vorgegebenen Prämissen und klaren Vorgaben. Dies entspricht den Aussagen konstruktivistischer Ansätze der Organisationstheorie, dass die Wahrnehmung der Organisationsumwelt keine neutrale sein kann, sondern *auch* eine interessengeleitete Konstruktion ist.

IuK-Systeme sind somit unter bestimmten Voraussetzungen durchaus geeignet, Reflexionsleistungen im Arbeitsprozess zu fördern (vgl. Rammert 1999, S. 51). Gleichzeitig verweisen viele Studien auf die Begrenzungen und Zwänge, die im täglichen Arbeitshandeln aus den Strukturierungen der Informationssysteme resultieren (vgl. Theißing 2001, S. 157). Wenn die Stärkung von Reflexionsleistungen ernsthaft betrieben wird, müssten diese Strukturierungen ein Gegenstand der Reflexion und gegebenenfalls der Veränderung werden (Ciborra/Schneider 1992, S. 286). Dies berührt Machtfragen – etwa zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen – und es ist daher zu vermuten, dass die Festlegung, welche Aspekte von Organisation und Arbeitshandeln der Reflexion zugänglich und welche ihr entzogen sind, umstritten ist (Bowers 1992, S. 256f.).

Die Organisation von Reflexivität in der Organisation ist möglich, so das Fazit dieser Überlegungen. Das dadurch umrissene Spannungsfeld durchzieht potenziell alle Bereiche von Arbeit und Organisation. Möchte man ihm nachgehen, ist ein vergleichsweise umfassender empirischer Zugriff auf den gewählten Untersuchungsbereich notwendig.

3 Das Konzept der flexiblen Bürokratie

Das Konzept der flexiblen Bürokratie zielt darauf ab, aufzuzeigen, wie Unternehmen im Verwaltungs- und Dienstleistungsbereich angesichts neuer Herausforderungen an Effizienz und Flexibilität ihre überkommenen, bürokratischen Organisationsformen durch eine Stärkung von Reflexionsmöglichkeiten im Arbeitsprozess zu modernisieren suchen. Bürokratische Organisationsmuster bleiben dabei – trotz aller Defizite – die Grundlage. Unter formalen Organisationsstrukturen werden nachfolgend die expliziertem, standardisierten Regelungen der Aufbau- und Ablauforganisation, der Arbeitsausführung, die fachlichen Regelwerke, etc. verstanden. Formalisierung ist Strukturaspekt und Prozess zugleich – die Bindung an formale Vorgaben und deren Durchsetzung. Vorgaben finden sich in Organisationshandbüchern und nicht zuletzt in den Programmstrukturen der IuK-Technologie, in einem umfassenderen Sinne schließt der Begriff aber auch das entsprechend angeleitete Arbeitshandeln der Beschäftigten mit ein. Formalstrukturen sind das Resultat vorausgegangener Rationalisierungsprozesse und stehen in einem engen Zusammenhang zur hierarchischen Struktur von Bürokratien.

Formalstrukturen stärken die Effizienz, weil sie optimierte Vorgehensweisen verfügbar machen. Diese an sich triviale Feststellung wird aufgrund des Fokus vieler Autoren auf Veränderung und Flexibilität der Organisation leicht übersehen. So kommt es, dass die bleibende Bedeutung von Formalisierung und Effizienz immer wieder neu entdeckt werden kann – oder entdeckt werden muss (vgl. Springer 2000).

Formalisierte Organisationsstrukturen ermöglichen aber auch Flexibilität und zwar in Form einer standardisierten, vorgeplanten Optionsvielfalt. Unter 200 Tarifvarianten für das Bausparen zu wählen, unterschiedlichste Aufträge während eines Telefonates mit dem Kunden sofort ausführen zu können, diese Flexibilität wird durch die Formalisierung von Prozessen der Dienstleistungserbringung ermöglicht, die zunächst einmal eben keine Standardisierung im Sinne der Reduktion von Möglichkeiten ist. Und: In ganz elementarer Weise sichern formalisierte Ablaufstrukturen eine Stetigkeit und Berechenbarkeit organisationaler und besonders auch arbeitsprozesslicher Zusammenhänge, die überhaupt erst längerfristige, eigenständige Handlungsstrategien möglich machen.

Aber klar ist auch: Mit weiterer Formalisierung können die Probleme der Formalisierung nicht gelöst werden. Immer differenziertere Regelwerke führen noch nicht zu mehr Flexibilität. Formalisierung weist daher über sich hinaus auf die Notwendigkeit von Reflexivität als weiteres organisationales Grundprinzip. Dieses muss den Absolutismus der Formalstrukturen begrenzen, damit Zielkonflikte produktiv bearbeitet,

Formalstrukturen auf ihre Angemessenheit hin überprüft und sie auch an veränderte Anforderungen angepasst werden können.

Der zentrale Stellenwert von IuK-Technologie für Rationalisierungsprozesse im Finanzsektor (Fincham et al. 1994, S. 7) bedarf keiner weiteren Erläuterung. IuK-Technologie steht in einem engen Wechselverhältnis zum Projekt der Formalisierung von Arbeitsprozessen – aber gleichzeitig auch zu Ansätzen der Reflexivitätssteigerung im Arbeitsprozess (Zuboff 1988, S. 9ff.). Dies kann nicht verwundern, wenn man sich der Funktion von IuK-Technologie in einer historisch-systematisierenden Betrachtung nähert. Dann wird deutlich, dass mit ihr die lange Geschichte des Aufbaus und der Verdichtung betrieblicher Informationssysteme fortgeführt wird und dass der durchdringende Charakter von IuK-Technologie auch Resultat jahrzehntelanger Bemühungen um eine stärkere Formalisierung und Standardisierung des Arbeitsprozesses ist (vgl. Schmiede 1996, S. 37). Trotz einer immer umfassenderen Durchdringung des Arbeitsprozesses durch Informations- und Kommunikationstechnologien (Pfeiffer 2001, S. 241) bleibt jedoch die Kluft zur Realität des Arbeitsprozesses erhalten. Den Beschäftigten stellt sich die Aufgabe, zwischen komplexer Realität und formalisierten betrieblichen Informationssystemen zu vermitteln (vgl. Schimank 1986). Damit weist auch hier die Formalisierung über sich hinaus, auch durch die weitere Durchsetzung von IuK-Technologie wird lebendige Arbeitskraft und ihr Reflexionsvermögen nicht überflüssig. Dass IuK-Technologie gleichzeitig einen Beitrag zu einer stärkeren Reflexivität des Arbeitshandelns leisten kann, war an anderer Stelle aufgezeigt worden.

Es könnte nun argumentiert werden, dass die genannten Defizite formaler Organisationen zunächst einmal dazu drängen müssten, der informalen Seite des Organisationshandelns mehr Berücksichtigung zuteil werden zu lassen. Und selbstverständlich gehen Organisationen nicht in ihrer formal verfassten Struktur auf. In der Tat ist sie immer mitzudenken, das Funktionieren bürokratisch-hierarchisch verfasster Organisationen kann nicht ohne die von Wolf so genannte Selbsttätigkeit der Beschäftigten erklärt werden. Allerdings richtet sich das Erkenntnisinteresse in dieser Untersuchung verstärkt darauf, wie den Defiziten der Formalisierung durch das Management in planvoller Weise begegnet wird. Denn die Potenziale des Informellen dürfen in großen Organisationen nicht überschätzt werden. Der eigensinnige Charakter des informellen Arbeitshandelns kann produktiv, aber auch verhindernd wirken. Zu bedenken ist auch, dass Formalstrukturen der Veränderung häufig zugänglicher sind als informale Strukturen. Sie müssen, aber sie können eben auch durch explizierte und formalisierte Entscheidungsprozesse geändert werden (Luhmann 1964).

Die Rede von einer erhöhten Reflexivität umschließt in dem dargelegten Konzept beides: die Reflexionsleistungen der Beschäftigten sowie die organisationalen Strukturen, die diese Reflexionsleistungen ermöglichen und prägen. Die Fähigkeit das eigene Handeln einer kritischen Bewertung zu unterziehen und dadurch zu veränderten, kreativen Handlungsstrategien zu gelangen, ist eine grundlegende Qualität lebendiger Arbeit. Diese Fähigkeit benötigt Freiräume, aber ebenso auch Unterstützung. Reflexives Arbeitshandeln muss daher immer im Zusammenhang mit seinen organisationalen Grundlagen und Voraussetzungen betrachtet werden.

Reflexivität in den hier betrachteten Tätigkeitsbereichen bedeutet insbesondere, das Arbeitshandeln in Beziehung zu setzen zu Marktbedingungen, Unternehmenszielen, aber auch den Belangen anderer Unternehmensteile. Soweit Unternehmen die Reflexivität des Arbeitshandelns steigern wollen, müssen sie Freiräume gewähren und adäquate Unterstützung gewähren – etwa notwendige Informationen bereitstellen –, sie werden aber auch versuchen, Reflexionsleistungen in „geregelte Bahnen" zu leiten. Dies bedeutet nicht nur, Grenzen zu ziehen, sondern auch, Gegenstände, Orientierungspunkte und Zielsetzungen der Reflexion möglichst weitgehend vorzugeben.

Als Unterscheidungsmerkmal zwischen formalisierten und reflexionsfördernden Strukturierungen soll gelten, dass Reflexionsleistungen dem Abgleich zwischen widersprüchlichen Zielsetzungen oder Logiken dienen, während in Formalstrukturen lebendige Arbeit die Aufgabe hat, klare und widerspruchsfreie Vorgaben zu exekutieren. Aus Sicht der Organisation steht bei Formalstrukturen das konkrete Resultat fest, bei Reflexionsleistungen nicht. Die extremen Pole dieser Unterscheidung stellen nicht die Realität in formalen Organisationen dar. Formalstrukturierte Arbeitsprozesse sind mehr als das seelenlose Exekutieren von Regeln und Vorgaben und reflexives Arbeitshandeln nicht völlig voraussetzungsfrei und ergebnisoffen. Die Unterscheidung bleibt gleichwohl sinnvoll.

Die Organisation von Reflexionsleistungen steht insofern permanent in der Spannung, Offenheit der Entscheidungen anzustreben, diese aber auf Vorgaben hin orientieren zu wollen (Boes 1996, S. 175). Denn es besteht immer die Möglichkeit, dass Freiräume für Reflexion in einer Art genutzt werden, die mit den vorgegebenen Zielen nicht konform gehen, entweder aufgrund absichtlichen Handelns (vgl. Wolf 1999, S. 81f.) oder aus einer ungeplanten Dynamik heraus. Neben einer klaren Strukturierung ist daher auch die planvolle Gestaltung unternehmensinterner Sozialisationsprozesse bedeutsam für die Orientierung der Reflexionsleistungen (Deutschmann 1989, S. 392).

Reflexionsleistungen sind darauf angewiesen, dass Beschäftigte Entscheidungen auch umsetzen können. Denn sonst wären sie wohl nicht zu den notwendigen An-

strengungen – die Reflexionsleistungen ja bedeuten – bereit. Da es hier allerdings nicht um das Problem tief greifender Innovationen geht, ist es gerechtfertigt, sich besonders auf die Frage der Organisation von Reflexivität, weniger auf die Frage der Umsetzungsmöglichkeiten zu konzentrieren.

Reflexionskompetenz lebendiger Arbeit findet ihre Grenze dann, wenn die zu vermittelnden unterschiedlichen, teils widersprüchlichen Logiken und Zielsetzungen zu weit auseinander liegen. Entsprechende Konstellationen werden von den Beschäftigten als große Belastung erlebt (Heisig u.a. 2000, S. 265f.). Die Organisation von Reflexion muss daher darauf abzielen, Beschäftigte, Teams oder Unternehmenseinheiten diesen unterschiedlichen Logiken auszusetzen, ohne sie damit vollständig zu überfordern. Den Umweltanforderungen an das Unternehmen können die einzelnen Unternehmenseinheiten und schon gar die Beschäftigten nicht unmittelbar ausgesetzt werden, dies würde in der Regel eine Überforderung bedeuten. In den Reflexionsleistungen werden Relevanzstrukturen zusammengeführt, die bisher getrennt waren, etwa diejenigen der Organisation und die der Kunden, die der unterschiedlichen Abteilungen, die der fachlichen Richtigkeit und die der notwendigen Ressourcen, etc. Reflexionsleistungen bearbeiten somit – im Sinne reflexiver Rationalisierung (Deutschmann 1997) – die Ergebnisse vorausgegangener organisationaler Trennungen, Ausgrenzungen, Abspaltungen.

Dass den Reflexionsleistungen innerhalb bürokratischer Organisationen vermehrt Aufmerksamkeit geschenkt wird, steht im Zusammenhang mit den oben genannten erhöhten Anforderungen an die Flexibilität von Unternehmen, die die überkommenen Strukturen und zentralen Steuerungsmöglichkeiten überfordern. Organisationen wissen, dass sie von den Reflexionsleistungen von Beschäftigten schon immer abhängig waren. Wenn dem so ist, so wollen sie diese Reflexionsleistungen stärker nutzen – und zwar durch deren Orientierung und Prägung. Sie können dabei an die arbeitsinhaltlichen Interessen vieler Beschäftigter anknüpfen.

Organisationen sind offensichtlich auf beides angewiesen, formalstrukturiertes Arbeitshandeln und Reflexionsleistungen. Nun beinhaltet die These aber auch, dass die flexible Bürokratie dieses Gegensatzpaar in ein produktives Verhältnis setzen kann. Zunächst einmal stehen beide Organisationsprinzipien stehen in einem Ausschließungsverhältnis zueinander. Formalstrukturen implizieren, so könnte man zuspitzen, dass Reflexivität überflüssig ist, weil alle relevanten Kontingenzen bereits berücksichtigt sind. Reflexionsleistungen stellen dagegen die Adäquatheit fester Vorgaben beständig in Frage. Beide Organisationsprinzipien sind aber auch aufeinander angewiesen. Im Konzept der flexiblen Bürokratie sichern Formalstrukturen auch die Ergebnisse von Reflexionsleistungen. Sie gewährleisten die notwendige Kontextstabilität für reflexives Arbeitshandeln. Insbesondere aber tragen sie zur Strukturierung

von Reflexionsleistungen bei. Flexible Bürokratie bedeutet mehr, als dass unvermittelt neben bürokratischen Regeln auch noch erhöhte Reflexionsanforderungen bestehen (Heisig et al. 2000, S. 165). Reflexivität im Arbeitsprozess ist – auch wenn sie eine basale Fähigkeit lebendiger Arbeit ist – nicht einfach da, vielmehr muss sie organisiert werden. Vielfältige Beispiele, wie dies geschehen kann, waren im letzten Abschnitt angesprochen worden.

Neutral hinsichtlich der Machtverhältnisse im Unternehmen sind alle diese Strukturierungen nicht. Welche Hierarchieebenen werden in Entscheidungsdiskussionen einbezogen, in denen eine fiktive Statusneutralität gilt? Welche widerstreitenden Informationen und Ziele werden Beschäftigten zugänglich gemacht? Und welche Beschäftigten werden mit zusätzlichen Reflexionsleistungen betraut? Entsprechende Entscheidungsnotwendigkeiten werden im Zentrum arbeitsprozesslicher Restrukturierungen stehen.

Strukturierung von Reflexivität im Arbeitsprozess führt schließlich immer wieder zu neuer Formalisierung. Wenn die Leistung unterschiedlicher Unternehmenseinheiten durch ein *Benchmarking*-System zum Gegenstand von Vergleichen und zum Ausgangspunkt von Lernprozessen gemacht werden soll, dann wird dies den Formalisierungsgrad des Arbeitsprozesses steigern. Damit schließt sich der Kreis: Formalisierung und Reflexivität schließen sich gegenseitig aus, sind aber auch aufeinander angewiesen.

Dieser Zusammenhang macht die Ambivalenz von Konzepten der flexiblen Bürokratie für die Beschäftigten aus. Eine weitere Formalisierung des Arbeitsprozesses wird in der Tendenz zu Dequalifizierung und anspruchslosen Tätigkeitsstrukturen führen, eine Steigerung der arbeitsprozesslichen Reflexivität lässt das genaue Gegenteil erwarten. Wenn nun aus den genannten Gründen eine Stärkung der Reflexionsleistungen notwendig ist, dies aber auch eine verstärkte Formalisierung impliziert, werden die Folgen für die Tätigkeitsgestaltung unübersichtlich. Was dies für die Beschäftigten, für unterschiedliche Beschäftigtengruppen bedeutet, wird ein zentraler Gegenstand der empirischen Untersuchung sein.

Grenzen der Erklärungskraft des Konzeptes

Die recht abstrakte Ebene, auf der das Konzept der flexiblen Bürokratie formuliert ist, und dessen hoher Allgemeinheitsgrad machen es notwendig, die Grenzen des Konzeptes zu benennen. Vom Konzept der flexiblen Bürokratie nicht abgedeckt werden zum einen solche Organisationskonzepte, in denen die Relevanz formalisierter Strukturierungen weitgehend zurückgedrängt ist und in denen hierarchische Steuerung unwichtig wird. Organisationen, die von dynamischen Selbstorganisationsprozessen bestimmt sind, die sich einer detaillierten Steuerung durch eine Hierarchie weitgehend entziehen, werden von dem Konzept nicht erfasst.

Auf der anderen Seite jedoch muss die flexible Bürokratie auch deutlich gegen traditionell verfasste, bürokratische Organisationen abgegrenzt werden. Der Unterschied soll daran festgemacht werden, dass durch Rationalisierungskonzepte, die traditionellen Bahnen folgen, im Arbeitsprozess kein Zugewinn an Reflexionsmöglichkeiten eintritt. Dies ist nicht gleichzusetzen mit der Abwesenheit von Rationalisierungsprozessen.

Fasst man Formalisierung und Reflexivität nicht mehr einfach als sich ausschließende Gegensätze, sondern als unabhängige Dimensionen, ergibt sich ein neues Ordnungsraster für unterschiedliche Rationalisierungsansätze. Der Vergleich zwischen einer stark formalisierten, traditionell bürokratisch strukturierten, mithin reflexionsverhindernden Organisation einerseits und einer flexiblen und reflexionsförderlichen andererseits ergibt den maximalen Kontrast. *Cum grano salis* kann gesagt werden, dass viele Autoren postbürokratische Organisationen dem letztgenannten Typus zuordnen (Heckscher 1994, S. 24ff.; Baecker 1998). Darin erschöpfen sich die Alternativen jedoch nicht. In der flexiblen Bürokratie werden die beiden Dimensionen solchermaßen entwickelt, dass sie nicht ausschließlich ein Gegensatz verbleiben, sondern dass diese Gegensätzlichkeit in einen produktiven Zusammenhang gebracht wird.

Die basalen arbeitsprozesslichen Aspekte von Formalisierung und Reflexivität wurden unterschieden, um deren Ineinandergreifen im Hinblick auf die Verbesserung von Effizienz und Flexibilität der Organisation besser analysieren zu können. Neben den jeweiligen Potenzialen (und Kritikpunkten) wurde auch deren durch Gegensätzlichkeit und Aufeinanderangewiesensein geprägtes Verhältnis diskutiert. Insbesondere die Annahme einer Angewiesenheit von Reflexionsleistungen auf Formalisierung war dabei von Interesse. Diese Behauptung ist wichtig im Hinblick auf die mutmaßlich ambivalenten Folgen der flexiblen Bürokratie für die Beschäftigten. Aber diese These ermöglicht es auch, aus einer unproduktiven Gegenüberstellung des Alten und des Neuen heraus zu kommen. Die Bürokratie muss sich wandeln, aber neue Organisationsstrukturen sind kein radikaler Gegensatz zu ihr.

Das Konzept der flexiblen Bürokratie ist im Hinblick auf Dienstleistungs- und Verwaltungsarbeiten in Bereichen eines typischen Massengeschäfts entwickelt worden. Ausgangsproblem ist deren oft mangelhafte Flexibilität gegenüber marktlichen Anforderungen, während gleichzeitig der Druck auf eine effiziente Leistungserbringung zunimmt. Permanente Innovation der erbrachten Dienstleistungen und stetige Veränderung der Organisationsstrukturen kann hier offensichtlich nicht das Ziel sein. Für Organisationen, die sich vor solche Aufgaben gestellt sehen, ist die flexible Bürokratie kein adäquates Konzept. Für diese mögen anspruchsvollere Konzepte der Selbstorganisation Erfolg versprechender sein. In dieser Untersuchung geht es da-

gegen um bürokratisch verfasste Organisationen und darum, wie sie sich evolutionär, aber beständig fortentwickeln. Dies ist nicht Rationalisierung *light*, sondern ein alternativer Rationalisierungspfad – und verlangt daher eine eigenständige Analyse.

Untersuchungsdesign

Den Gegenstand der Untersuchung bilden aktuelle Rationalisierungstendenzen im Privatkundenbereich deutscher Banken und Bausparkassen. In ausgewählten Unternehmen wurden dazu zwischen dem Herbst 1998 und Ende 2000 die folgenden vier Fallstudien durchgeführt:

- Bankbetrieblicher, filialunterstützender Bereich einer Großbank. Dieser wurde in bundesweit sechs einheitlich aufgebauten, stark funktionsteilig arbeitenden Betriebszentren zusammengefasst, wobei sich Aufbau- und Ablauforganisation grundlegend änderten.
- Kundenbetreuungsabteilung in der Zentrale einer Bausparkasse. Zu einer ebenfalls grundlegend veränderten Aufbauorganisation traten die Einführung internen Wettbewerbs sowie der Einsatz eines den Arbeitsprozess und die Kundenreaktionen erfassenden Kennziffernsystems.
- Filialbereich/Privatkundengeschäft einer Großbank. Durch die Neuzuschneidung der Tätigkeitsbereiche der Kundenberater und Servicekräfte sowie die Einführung neuer DV-Systeme, die Beratung, Verkauf und Arbeitsplanung rigide anleiten, änderten sich dort die Bedingungen der Erbringung qualifizierter Beratungsleistungen grundlegend.
- Internes Call Center einer Direktbank mit Beratungs- und Verkaufsaufgaben. Kundenberatungstätigkeiten im Call Center der Direktbank stellen einen, im Vergleich etwa zu entsprechenden Tätigkeiten in einer Filiale grundlegend neuen Ansatz der Organisation von Finanzdienstleistungen dar.

Der Auswahl der Fallbeispiele lagen folgende Kriterien zugrunde: Entsprechend der Ausgangsvermutung, dass im Finanzdienstleistungsbereich ein Umbruch im Rationalisierungsgeschehen stattfindet, sollten bankfachliche Tätigkeitsbereiche des Privatkundengeschäftes möglichst umfassend in den Blick genommen werden. Gerade weil einschlägige Studien die relative Markt- und Kundennähe als zentrales Kriterium für unterschiedliche tätigkeitsbezogene Rationalisierungsansätze hervorhoben und daher die Frage der Grenzziehung und möglicher Grenzverschiebungen zwischen diesen Tätigkeitsbereichen eine besondere Bedeutung zukommt, sollten kundennahe wie kundenferne Arbeitsbereiche untersucht werden. Dem lag auch die Vermutung zugrunde, dass die Rationalisierungsdynamiken in kundennahen und -fernen Bereichen nicht unabhängig voneinander seien und daher nicht unabhängig voneinander zu verstehen sein würden.

Abbildung 1: Übersicht über die Untersuchungsfälle

	Bankbetrieblicher Bereich	**Filialbereich der Großbank**	**Direktbank**	**Bausparkasse**
Untersuchter Unternehmensbereich	Betriebszentren des bankbetrieblichen Bereiches	Einzelfilialen	Das Call Center	Kundenbetreuungsabteilung der Hauptverwaltung
Hauptaufgaben des untersuchten Bereiches	Bankbetriebliche Unterstützung der Filialen	Beratung von Privatkunden in der Filiale, Verkauf von Bankprodukten	Telefonische Beratung von Privatkunden, Verkauf von Bankprodukten	Bestandsverwaltung, Neuantragsbearbeitung, z.T. telefonische Beratung
Dessen strategische Bedeutung für Unternehmen insg.	Begrenzt	Hoch	Hoch	Relativ hoch
Anzahl Mitarbeiter des untersuchten Bereiches	Ca. 2200	Ca. 13.000	Ca. 230	Ca. 250
Die Kunden	Mitarbeiter der Filialen	Privatkunden	Privatkunden	Privatkunden
Art des Kundenbezugs	Zuarbeit, Unterstützung	Beratung, Verkauf	Beratung, Verkauf	Schriftverkehr, z.T. telefonische Beratung
Intensität und Dauerhaftigkeit des Kundenbezugs	Teils intensiv, aber kurzfristig (CC); teils kaum vorhanden	Intensiv, dauerhaft	Intensiv, kurzfristig	Eingeschränkt
Umfang des Reorg.-Projektes	Sehr weitreichend	Begrenzt	Nicht anwendbar, weil Neugründung	Weitreichend
Wichtige Aspekte des Reorganisationsprojektes (Bei Direktbank: Der neuen Organisationsstruktur)	Umfassende Änderungen der Organisationsstruktur Konzentration an wenigen Standorten Aufbau eines Call Center Funktionsteilige Strukturen	Einsatz eines Verkaufsunterstützungssystems Reduzierung der Dispositionsspielräume Abgruppierung der Tätigkeiten	Anspruchsvolle Arbeit in stark funktionsteiligem Umfeld Starke technische Unterstützung Gestaltung Interaktion am Telefon Interner Wettbewerb	Änderung der Aufbauorganisation Funktionsintegrierte Teams Kennziffernsystem Interner Wettbewerb
Bei Abschluss der Unterschung erreichter Stand des Reorg.-Projektes	Umgesetzt, erste Erfahrungen vorhanden	Umgesetzt, erste Erfahrungen vorhanden	Nicht anwendbar	Umgesetzt, noch wenig Erfahrungen vorhanden
Kennziffernsystem eingesetzt	Nein	Ja	Ja	Ja
Arbeitsteiligkeit	Vormals gering, jetzt hoch	Eher gering	Hoch	Relativ hoch, wurde aber reduziert

Sodann verlangte die These von einem neuen Rationalisierungskonzept, das erst im Entstehen begriffen sei, Unternehmen aufzusuchen, die jeweils in ihrem Feld besonders fortgeschrittene Rationalisierungskonzepte verfolgen. Dazu wurden verschiedene Unternehmen angeschrieben, über deren Projekte in Fachzeitschriften berichtet worden war oder die dem Autor von unterschiedlichen Seiten empfohlen worden waren. Neben den vier genannten Fallstudien wurde in einem weiteren Unternehmen eine Falluntersuchung mit insgesamt neun Interviews begonnen. Mangelnde Fortschritte dieses Rationalisierungsprojektes führten zu der Entscheidung, diese Fallstudie abzubrechen. Sie lieferte aber eine (im Untersuchungsbericht nicht weiter thematisierte) Vergleichsfolie dafür, wie traditionell Arbeit im Finanzsektor zum Teil immer noch organisiert wird. Daher ist in dem Sample, anders, als ursprünglich geplant, keine Versicherung vertreten ist.

Im Rückblick kann festgestellt werden, dass es gelungen ist, mit den vier Fallbeispielen jeweils führende und innovative Beispiele für Rationalisierungsprojekte in dem jeweiligen Bereich aufzugreifen. Diese Einschätzung ergibt sich aus Gesprächen mit einzelnen wissenschaftlichen und bankfachlichen Unternehmensexperten, aus den Informationen der befragten Experten, die selber gut darüber orientiert sind, welche Konzepte Konkurrenzunternehmen verfolgen und erneut aus der Durchsicht einschlägiger Fachzeitschriften. Die Informationen über andere Unternehmen reichen jedoch nicht aus, um eine Aussage darüber zu treffen, ob in den Falluntersuchungen angetroffene Entwicklungstendenzen repräsentativ für die gesamte Branche sind.

Mit Bedacht wurden solche Unternehmen ausgewählt, die kürzlich ein größeres Reorganisationsprojekt abgeschlossen hatten. Dahinter stand die Überlegung, dass die zeitliche Nähe einer größeren Veränderung betriebliche Akteure in besonderer Weise befähigen würde, das spezifisch Neue des erreichten Standes der betrieblichen Arbeitsorganisation zu benennen und vor dem Hintergrund früherer Arrangements zu bewerten. Diese Überlegung hat sich bestätigt. Insgesamt war es auch recht gut möglich, die allfälligen Konflikte und Pannen des Übergangs von solchen Aspekten zu trennen, die auch über die konkrete Reorganisationsphase hinaus Bestand haben würden. Für die Interpretation des empirischen Materials war die Rekonstruktion des jeweiligen Rationalisierungsprozesses vom Auftauchen der ersten Ideen über die Phase der Projektdefinition, der Planung und Umsetzung unabdingbar, um die Berichte der befragten Unternehmensangehörigen adäquat einordnen und verstehen zu können. Diese Prozesssicht wird in der Untersuchung allerdings bis auf wenige Ausnahmen nicht weiter verfolgt.

Eine Ausnahme von dieser Auswahlregel – Abschluss eines umfassenden Reorganisationsprojektes – stellt die Direktbank dar. Hier gab es zum Untersuchungszeitraum kein größeres umfassendes Reorganisationsprojekt. Allerdings bestand die

Direktbank zum Zeitpunkt der Untersuchung erst 3 ½ Jahre, war die Hälfte der Gesprächspartner überhaupt erst ein Jahr oder kürzer im Unternehmen tätig und ist das Unternehmenskonzept der Direktbank so deutlich von demjenigen traditioneller Banken und Sparkassen verschieden, dass es den Gesprächspartnern nicht schwer fiel, das Spezifische des Organisationskonzeptes des eigenen Unternehmens zu benennen.

Als hauptsächlicher Nachteil der Konzentration auf aktuelle Reorganisationsprojekte stellte sich schließlich heraus, dass die befragten Beschäftigten mit den umgesetzten Konzepten zum Teil noch keine hinreichende Erfahrung hatten. Es wird in der Darstellung noch deutlich werden, dass verschiedene der Rationalisierungsmaßnahmen auf Lernprozesse setzen, die mit der Einführung neuer Aufbau- und Ablaufstrukturen erst beginnen können und die ihre Zeit brauchen werden. An verschiedenen Stellen wird daher in einem Ausblick darauf hingewiesen, welche weiteren Rationalisierungsmaßnahmen geplant sind. Zum Teil lassen sich die vorgefundenen Organisationskonzepte überhaupt nur im Hinblick auf zukünftig noch geplante Maßnahmen verstehen.

Schließlich ist auch auf die große Heterogenität der Fälle hinzuweisen – Folge des explorativen Ansatzes der empirischen Untersuchung. Die Fallbeispiele unterscheiden sich von grundsätzlichen Tätigkeitsbereichen her, aber auch im Hinblick auf Umfang und Tiefe der Reorganisationsmaßnahmen. Dies hilft, die Vielfalt aktueller Rationalisierungsanstrengungen nachzuzeichnen, macht jedoch den systematischen Vergleich zwischen den Fallbeispielen manchmal schwer.

Die Untersuchung der Reorganisationsmaßnahmen in den Unternehmen orientiert sich an dem Ansatz intensiver Fallstudien (Yin 1989, speziell für die Industriesoziologie Hauptmanns/Rogalski 1992, S. 209). Dieser Ansatz wurde gewählt, um über eine kleine Anzahl von Fällen detaillierte Kenntnis zu erlangen und damit nicht nur grundlegende Fakten der Aufbau- und Ablauforganisation, sondern auch die unterschiedlichen Sichtweisen und Bewertungen der beteiligten Akteure erfassen zu können. Die Fallstudien stützen sich hauptsächlich auf teilstandardisierte Interviews mit Unternehmensbeschäftigten. Die Interviews dauerten zwischen einer und drei Stunden, wobei eine Länge von mindestens 1 ½ Stunden angestrebt und auch meist ermöglicht wurde. Die Gespräche orientierten sich an einem Leitfaden, den Interviewten wurde aber immer auch die Möglichkeit gegeben, eigene Relevanzsetzungen vorzunehmen.

Befragt wurden Beschäftigte aus unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen und mit unterschiedlichen Qualifikationen, Teamleiter, Vertreter des mittleren Managements, betriebliche Experten hauptsächlich aus Organisations- und DV-Abteilungen, die mit den verschiedenen Aspekten der Reorganisation betraut waren sowie Betriebsräte.

Bei der Auswahl der Gesprächspartner unter den Beschäftigten und Teamleitern waren die Unternehmen gebeten worden, eine möglichst breite Streuung hinsichtlich Geschlecht, Alter, fachlicher Qualifikation und Dauer der Betriebszugehörigkeit vorzunehmen.

Die Interviews wurden auf Tonband aufgezeichnet, anschließend exzerpiert und teilweise transkribiert. Transkribiert wurden insbesondere solche Stellen, in denen nicht lediglich unstrittige Fakten dargelegt, sondern auch Bewertungen und Meinungen geäußert wurden. In allen Fallstudien bestand die Möglichkeit, sich von einzelnen Beschäftigten ihre Arbeitsplätze zeigen zu lassen, wobei Wert darauf gelegt wurde, einen kurzen Einblick in die, im Arbeitsalltag genutzten DV-Programme zu nehmen. Daneben wurden offiziell zugängliche Informationen über die Unternehmen und in sehr unterschiedlichem Ausmaß auch interne Dokumente herangezogen. Ein ertragreicher weiterer Schritt war in drei der dargestellten Falluntersuchungen die Präsentation vorläufiger Ergebnisse vor Unternehmensvertretern. Beschäftigte oder Teamleiter waren zu diesen Gesprächsrunden allerdings nicht eingeladen.

Abbildung 2: Die geführten Interviews

Untersuchungsfall	Anzahl der Interviews	Anzahl der Gesprächspartner
Betriebszentrum der Großbank	20	20
Filialbereich der Großbank	5	5
Bausparkasse	14	16
Direktbank	7	8
Sonstige (abgebrochener Fall)	8	10
Insgesamt	**54**	**59**

Abschließend noch einige weitere Hinweise zu den einzelnen Fallstudien:

- Im Betriebsbereich der Großbank bestand die Möglichkeit, Beschäftigte zweier selbständiger Betriebseinheiten mit identischer Struktur zu interviewen. Substantielle Unterschiede bestanden jedoch (mit Ausnahme eines aufschlussreichen Konflikts, vgl. Seite 66) nicht, weswegen in der Darstellung nicht weiter zwischen den Standorten differenziert wird.
- Der untersuchte Filialbereich der Großbank gehört demselben Unternehmen an, wie der Betriebsbereich. Trotzdem sind beide als separate Fallstudien zu betrachten, da die jeweiligen Rationalisierungskonzepte voneinander weitestgehend unabhängig entwickelt wurden und auch in nur sehr vermittelter Weise aufeinander aufbauen. Darin spiegelt sich auch die organisatorische und personelle Trennung

dieser beiden Organisationsbereiche in der Großbank. Die Fallstudie im Filialbereich der Großbank basiert auf der geringsten Interviewzahl. Sie wurde im Jahr 2000 mit der Perspektive durchgeführt, diesen Fall im Rahmen eines drittmittelfinanzierten Projektes ausführlicher untersuchen zu können. Der Autor war daran aber nicht mehr beteiligt. Der Fall wurde in den vorliegenden Untersuchungsbericht aufgenommen, da aufgrund der ausführlichen Gespräche mit kompetenten Gesprächspartnern ein hinreichend verlässliches und kohärentes Bild von den dort umgesetzten Maßnahmen gezeichnet werden konnte. Einschränkungen der Aussagekraft dieser Fallstudie sind hauptsächlich hinsichtlich der Bewertung der Maßnahmen durch die Beschäftigten sowie hinsichtlich der Frage möglicher unterschiedlicher Nutzungsformen der neu installierten DV-Systeme gegeben.

- In der Bausparkasse wurden zwei Interviewwellen durchgeführt. Zum Zeitpunkt des ersten Besuchs waren wesentliche Maßnahmen des Reorganisationsprojektes erst Wochen zuvor umgesetzt worden, die Gespräche ein Jahr später gaben die Möglichkeit, die Erfahrungen der Beschäftigten in der neuen Arbeitsstruktur zu erheben und den Fortgang der Reorganisationsmaßnahmen zu beobachten. In der Bausparkasse bestand auch die Möglichkeit, mit zwei Vertretern einer Unternehmensberatung zu sprechen, die das Reorganisationsprojekt maßgeblich mitgestaltet hatten.

In allen untersuchten Arbeitsbereichen arbeiten Männer und Frauen, letztere sind leicht in der Überzahl. Vielfältige Untersuchungen belegen, dass betriebliche Rationalisierungsansätze immer wieder unterschiedliche Erwartungshaltungen, Interessenlagen und Durchsetzungschancen von männlichen und weiblichen Beschäftigten als Ressource für die Neugestaltung von Arbeitsbereichen ins Kalkül ziehen (Wilz 2002, S. 268). Aus Gründen notwendiger inhaltlicher Schwerpunktsetzung und eines (durch die eigenen Ressourcen wie auch die der Unternehmen) beschränkten Feldzugangs war es allerdings nicht möglich, diese Thematik in der empirischen Untersuchung zu verfolgen.

Nach dem unmittelbar anschließenden Überblick über die Entwicklung des Privatkundensegments der Finanzdienstleistungsbranche folgt Kapitel 5, in dem die Reorganisationsprojekte ausführlich dargestellt, in den weiteren organisationalen Zusammenhang gestellt und schließlich im Hinblick auf die untersuchungsleitende These diskutiert werden. Kapitel 6 widmet sich der Diskussion einzelner Dimensionen der untersuchten Fallbeispiele. In Abschnitt 6.1 werden die sich verändernden Tätigkeitsstrukturen dargestellt und die Frage nach übergreifenden Veränderungstendenzen der Tätigkeitsgestaltung diskutiert. Abschnitt 6.2 geht auf die Ausgestaltung der Kundenbeziehung in Rationalisierungskonzepten der flexiblen Bürokratie ein, Abschnitt 6.3 tut dies für den Gegenstandsbereich Kooperation und Kollegialität.

Im Anschluss daran – Abschnitt 6.4 – wird nach Veränderungen der Regulierung der Beschäftigungsverhältnisse und Kontrollformen gefragt. Kapitel 7, die zusammenfassenden Schlussbetrachtung fragt schließlich nach möglichen alternativen Entwicklungswegen von Konzepten der flexiblen Bürokratie.

4 Branchenübersicht

Um den Rahmen abzustecken, innerhalb dessen sich die untersuchten Unternehmen bewegen, soll hier zunächst ein Überblick über aktuelle Entwicklungstendenzen des Privatkundengeschäfts von Finanzdienstleistern, schwerpunktmäßig Kreditinstituten, gegeben werden.

Die deutschen Finanzdienstleistungsunternehmen sehen sich seit einigen Jahren einer wirtschaftlich schwierigen Situation gegenüber. Die Ertragslage der meisten Unternehmen hat sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert. Dies hat zweifellos strukturelle Ursachen, die durch Sondereffekte wie die Folgen der deutschen Einigung Anfang der neunziger und die positive Börsenentwicklung im Zuge der *New-Economy*-Euphorie Ende der neunziger Jahre noch verdeckt wurden, heute aber umso deutlicher zum Vorschein kommen. Viele Kreditinstitute haben zuletzt mit Verlust abgeschlossen. Der Privatkundenbereich bleibt dabei aus Unternehmenssicht eines der Hauptsorgenkinder.

Heute sind Finanzdienstleister mit einem sich rasch wandelnden Umfeld für ihre Geschäftsaktivitäten konfrontiert. Verschiedene Aspekte – neue Technologien, ein deutlich verändertes Kundenverhalten, eine verstärkte Konkurrenz sowie veränderte politische Rahmenbedingungen – sollen hier näher erläutert werden. Das Internet hat seit Mitte der neunziger Jahre völlig neue Vertriebsmöglichkeiten geschaffen. Das im Prinzip schon seit Jahrzehnten bekannte Konzept der Direktbank, die auf Filialen vor Ort verzichtet, ist transformiert und nachhaltig forciert worden. Banken und Versicherungen, die weiterhin ein Filialnetz oder einen Außendienst unterhalten, nutzen inzwischen zusätzlich Telefon und Internet als Vertriebskanal. Im Zuge der mit dem Internet verbundenen Umwälzung hat sich der Preis- und Qualitätswettbewerb weiter verschärft. Neue Wettbewerber finden heute durch Nutzung dieser neuen Technologien leichteren Marktzutritt. Durch das umfassende Informationsangebot im Internet ist für die Privatkunden aber auch die Transparenz bei Finanzprodukten größer geworden. Hierzu haben auch Verbraucherzeitschriften, allen voran diejenigen der Stiftung Warentest, beigetragen. Selbstverständlich entstehen durch die technische Entwicklung auch immer wieder neue Rationalisierungsmöglichkeiten, deren Folgen bis hin zur grundlegenden Änderung der internen Organisationsformen reichen.

Auch die Kundenerwartungen haben sich deutlich geändert. Das Interesse an renditestarken Finanzprodukten ist gestiegen, die Risikobereitschaft gewachsen, damit auch der Beratungsaufwand. An diesem weitreichenden Mentalitäts- und Verhaltenswandel haben die Kreditinstitute selbst kräftig mitgewirkt. Im Zuge der großen Privatisierungsaktionen vormals im Staatsbesitz befindlicher Unternehmen und des Börsenbooms Ende der neunziger Jahre haben Banken und Sparkassen sehr erfolg-

reich versucht, Fonds, Aktien und weitere Kapitalmarktprodukte zu popularisieren. Entfielen vor 15 Jahren noch 12 % der Bilanzsumme der Privatbanken auf das Sparbuch, sind es im Jahr 2002 nur noch 2 % (BdB 2003, S. 29). Damit aber ist für die Kreditwirtschaft eine sehr günstige Refinanzierungsform praktisch weggefallen. Die gestiegene Bedeutung der privaten Absicherung von Lebensrisiken eröffnet Finanzdienstleitern langfristig sehr gute Geschäftsperspektiven. Davon profitiert derzeit jedoch vornehmlich die Versicherungswirtschaft. Auch die Schaffung des europäischen Binnenmarktes mit einer einheitlichen Währung hat für Finanzdienstleister den Wettbewerbsdruck klar erhöht. Neue Chancen zur Expansion in andere Märkte sind entstanden, Unternehmen versuchen, durch transnationale Zusammenschlüsse dieser Entwicklung gerecht zu werden.

Noch ein weiteres Kennzeichen der deutschen Kreditwirtschaft sorgt für erheblichen Druck auf den Ertrag. Es ist der im europäischen Vergleich relativ niedrige Konzentrationsgrad. In Deutschland verfügen die fünf größten Banken zusammen über weniger als 20 % Marktanteil. Dies ist der vergleichsweise starken Stellung der Sparkassen sowie der Volks- und Raiffeisenbanken geschuldet. Private Banken beklagen seit vielen Jahren, dass Skaleneffekte dadurch nicht genutzt werden könnten und dass so die Herausbildung international konkurrenzfähiger Unternehmensstrukturen sehr erschwert werde. Und in der Tat befindet sich unter den deutschen Großbanken mit der Deutschen Bank nur ein Institut, dass weltweit zu den bestimmenden Finanzunternehmen gezählt werden kann.

Eine erste Antwort der Finanzdienstleister auf die strukturellen Herausforderungen und die bleibend schwierige Ertragslage ist das Bestreben, verstärkt Größenvorteile zu realisieren. Diese sollen vornehmlich durch Fusionen und Übernahmen, aber auch durch strategische Partnerschaften in unterschiedlichen Formen erreicht werden. Dabei ist es in den vergangenen Jahren sowohl zu Fusionen zwischen Banken und Versicherungen untereinander, als auch zwischen Banken und Versicherungen gekommen. Der spektakulärste derartige Zusammenschluss war dabei die vollständige Übernahme der Dresdner Bank durch den Allianz-Konzern. Begleitet wurde dieses Unterfangen aber auch durch verschiedene andere gescheiterte Versuche des Unternehmenszusammenschlusses unter den deutschen Großbanken. Sowohl auf dem Weg zu einer dauerhaften Unternehmensverbindung als auch bei dem Versuch, unterschiedliche Konzerne zusammenzuführen, liegen offenbar größte Schwierigkeiten.

Andere Unternehmen verbinden sich zu strategischen (Vertriebs-)Partnerschaften, um den Privatkunden zusammen ein umfassendes Allfinanz-Angebot bieten zu können. In derartige Verbünde sind auch verschiedene Direktbanken integriert worden. Selbstverständlich existieren aber auch weiterhin Chancen, als Nischen- und Spezi-

alanbieter aufzutreten. Erfolge vermelden hier auch so genannte *Non-* und *Near-Banks,* oft von Unternehmen aus anderen Branchen betriebene Finanzinstitute, die sich durch eine Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen oder Produkte auszeichnen und die das Image des Mutterkonzerns oder dessen bestehende Geschäftsbeziehungen zu Privatkunden nutzen, um Finanzprodukte zu verkaufen.

Auch bei den Bausparkassen ist es zu Fusionen und Übernahmen gekommen. Kleinere Institute sind darauf angewiesen, einen potenten Vertriebspartner für ihre Produkte zu finden. Bausparkassen profitieren von dem ungebrochenen Interesse am Erwerb von Wohnungseigentum, sie sind langfristig aber von wohnungspolitischen Grundentscheidungen, etwa zur Zukunft der Eigenheimzulage, betroffen. Durch Angebote von Geldanlageprodukten versuchen Bausparkassen mit einigem Erfolg, ihren Anteil an den privaten Geldanlagen zu erhöhen.

Offen ist heute, ob der Konzentrationsprozess langfristig auch über die Grenzen der Institutsgruppen übergreifen wird. Anfang 2005 sind die durch die EU erwirkten neuen Regeln zur Risikoabsicherung öffentlich-rechtlicher Finanzinstitute in Kraft treten. Die Gewährträgerhaftung ist weggefallen, die Anstaltslast ist im Sinne einer normalen Eigentümerregelung nach privatwirtschaftlichen Kriterien umgestaltet worden. Für die Sparkassen bedeutet dies zunächst eine Verschlechterung ihrer Refinanzierungsbedingungen, denn nach bisherigen Regelungen konnten sie aufgrund der staatlichen Haftung grundsätzlich eine ausgezeichnete Bonität vorweisen. Mit den im Zuge dieser Neuregelung notwendig gewordenen Änderungen bei der Rechtsform wird auch eine Kooperation zwischen öffentlich-rechtlichen und privaten Instituten oder sogar die Übernahme einzelner Sparkassen durch Großbanken denkbar. Dies erscheint jedoch derzeit politisch nicht gewollt. Zu groß sind die Befürchtungen, dass sich Erreichbarkeit, Angebot und Beratungsqualität für Privatkunden durch einen solchen Konzentrationsprozess verschlechtern würden und dass Landes- und Kommunalpolitiker ein wichtiges Instrument der Strukturpolitik verlieren könnten.

So gut wie alle Finanzunternehmen haben seit Ende des Börsenbooms drastische Kostensenkungsprogramme durchgeführt. Viele Kreditinstitute haben die Anzahl ihrer Filialen erheblich reduziert. So sank die Anzahl der Zweigstellen zwischen 1992 und 2004 von 49.200 auf noch 35.800, das ist ein Rückgang um 27 % (Angaben: Bundesverband deutscher Banken). Gleichwohl streben die Kreditinstitute eine weitere Ausdünnung des Filialgeschäftes an, Deutschland sei *„overbanked“,* die Anzahl der Kunden pro Filiale sei erheblich unter europäischem Durchschnitt und weit von der Rentabilitätsschwelle entfernt. Erheblicher Druck lastet auf den Back-Office-Bereichen. Auch hier wird über neue Geschäftsmodelle nachgedacht. Back-Office-Arbeiten sollen in separate Produktions- oder Transaktionsbanken ausgegliedert

werden, die dann auch für solche Banken arbeiten könnten, die ansonsten gegenüber dem Kunden in direkter Konkurrenz stehen. Dadurch, so die Hoffnung, könnten Größenvorteile genutzt werden.

Für die Finanzunternehmen stehen auch Veränderungen hinsichtlich der im Privatkundenbereich angebotenen Finanzprodukte und Dienstleistungen weit oben auf der Prioritätenliste. Eine noch umfassendere Nutzung von Selbstbedienungsangeboten (vgl. Biervert et al. 1994, S. 20f.) wird allgemein angestrebt. Durch entsprechende Gebühren versuchen Kreditinstitute, ihren Kunden die Nutzung des Internet für Standardtransaktionen schmackhaft zu machen. Filialmitarbeiter sollen – so das Ziel – langfristig hauptsächlich mit Beratung und Verkauf befasst werden. Verbreitet ist die Zielsetzung einer stärkeren Kundensegmentierung. Je nach wirtschaftlicher Potenz sollen den Kundengruppen unterschiedliche Produkte und Dienstleistungen offeriert werden. Teilweise werden die verschiedenen Kundensegmente inzwischen durch unterschiedliche Filialen betreut. Für einen Gutteil der Privatkunden wird dies bedeuten, dass ihnen zukünftig noch stärker standardisierte Produkte angeboten werden. Einige spezialisierte *Retail*-Banken, die sich auf dieses Marktsegment normaler Privatkunden spezialisiert haben, demonstrieren, dass auch dort Geld verdient werden kann. Genau dies verweist auf Rationalisierungsstrategien, die sowohl Flexibilität als auch Effizienz anstreben, wie es für das Rationalisierungskonzept der flexiblen Bürokratie behauptet wird. Die Vielfalt von Geschäftsstrategien dürfte aber von Dauer sein.

Im Jahr 2004 waren im deutschen Bankgewerbe 702.750 Menschen beschäftigt, nachdem im Jahr 2000 noch 774.550 Beschäftigte zu verzeichnen waren. Der mit 38 % größte Anteil entfiel auf die Sparkassen, gefolgt von den privaten Banken mit 28 % und den Genossenschaftsbanken mit 24 %. Weitere 8 % arbeiteten bei Landesbanken und öffentlichen Bausparkassen. (Angaben: Bundesverband deutscher Banken).

5 Arbeitsorganisation zwischen Reflexivität und Formalisierung

Die vielfältigen Herausforderungen, mit denen Unternehmen heute konfrontiert sind, versperren den Weg zurück zu nicht-systemischen, einzelfunktionsbezogenen Rationalisierungsansätzen. Aus diesem Grund umfasst der Untersuchungsbereich dieser Studie neben den Veränderungen der Arbeitsprozesse auch die damit in engem Zusammenhang stehenden Veränderungen von Unternehmensstrukturen und -strategien. Auf arbeitsprozesslicher Ebene ist dabei von besonderem Interesse, welcher Stellenwert einer integrativen Arbeitsorganisation heute noch beigemessen wird. Hinsichtlich der Unternehmensstrategie stellt sich die Frage, ob Unternehmen eher das Ziel einer strategischen Flexibilität verfolgen oder eher dasjenige einer den Besonderheiten der einzelnen Kundenbeziehungen gerecht werdenden, gleichsam lokalen Flexibilität. Daraus bestimmt sich auch das Verhältnis der unterschiedlichen hierarchischen Ebenen des Unternehmens zueinander.

Aus arbeitsprozesslicher Sicht interessiert die Verbindung von Steuerungseingriffen und Dispositionsspielräumen. Die neuen Organisationskonzepte setzen Lern- und Aneignungsprozesse in Gang, die über Spielräume und Grenzen der Ausgestaltung dieses Spannungsverhältnisses Auskunft geben können. IuK-Technologie ist darin fast immer ein wichtiger Bezugspunkt. Gleichsam als Folie wird an verschiednen Stellen auf die Organisation der Arbeitsprozesse vor Beginn der Reorganisation verwiesen. Damit können die erhofften Verbesserungen, aber auch die in Kauf genommenen Nachteile deutlich gemacht werden.

Das Konzept der flexiblen Bürokratie ist auf hohem Abstraktionsniveau formuliert. Es ist daher empirisch zu klären, welche Gemeinsamkeiten sich in der Ausgestaltung von Rationalisierungskonzepten finden lassen. Angesichts der geringen Fallzahl kann es sich dabei immer nur um vorläufige Hinweise auf mögliche allgemeinere Entwicklungstendenzen handeln.

5.1 Der bankbetriebliche Bereich des Privatkundengeschäfts einer Großbank

Das erste Fallbeispiel handelt von Reorganisationsmaßnahmen im bankbetrieblichen Bereich des Privat- und Firmenkundengeschäftes einer deutschen Großbank. Zu diesem Bereich zählen zunächst alle jene Verwaltungstätigkeiten, die nicht direkt im Kontakt mit Privat- und Firmenkunden stehen. Da gibt es einerseits die umfassend maschinisierte und automatisierte Zahlungsverkehrsabwicklung, die auch die Erstellung und den Versand von Kontoauszügen übernimmt. Und zum anderen den Bereich der so genannten Geschäftsabwicklung. Es handelt sich um Verwaltungstätigkeiten in den Bereichen Kontoführung, Einlagen-, Kredit- und Wertpapiergeschäft, Kreditkarten, etc. Die Fehler- und Reklamationsbearbeitung, die Er-

füllung gesetzlicher Auflagen (etwa Auskunftserteilung für staatliche Stellen aufgrund gesetzlicher Verpflichtungen) sowie Dokumentationsaufgaben spielen dabei eine nicht zu unterschätzende Rolle. Diese Tätigkeiten waren – dem Branchentrend entsprechend – bereits Ende der achtziger Jahre aus den Filialen herausgezogen und in räumlich eigenständigen Bearbeitungseinheiten zusammengefasst worden. Im Folgenden werden Konzept und Realität der seit Anfang 1997 geplanten, Mitte 1998 erfolgten und aufgrund vielfältiger Schwierigkeiten erst Mitte 1999 zu einem vorläufigen Ende gekommenen Reorganisation dieses Bereiches thematisiert. Nach einem Rückblick über die bisherige Organisationsform der Erbringung bankbetrieblicher Leistungen (Abschnitt 5.1.1) wird der aktuelle Stand der Reorganisation des Arbeitsprozesses beschrieben (Abschnitt 5.1.2). Veränderungen, die aus der übergreifenden Organisationsstruktur resultieren, bilden den Gegenstand des danach folgenden Abschnitts (Abschnitt 5.1.3). Rationalisierungsprozesse schaffen immer wieder auch die Grundlage für weitere Rationalisierungsschritte (Abschnitt 5.1.4). In diesem Sinne soll der erreichte Stand der Reorganisation schließlich daraufhin befragt werden, welche neuen Optionen eröffnet werden.

5.1.1 Rückblick auf bisherige Rationalisierungsmaßnahmen

Ein Blick auf die bisherige Organisation des bankbetrieblichen Arbeitsprozesses macht das Ausmaß der vorgenommenen Veränderungen deutlich. Mit den 1998 neu aufgebauten Betriebszentren wurde das seit 1992 praktizierte Organisationsmodell der integrierten Filialbetreuung abgelöst. Unterschiedliche Aufgaben des Betriebsbereiches wurden hier zu einer Tätigkeit zusammengezogen. Kernstück der Organisation waren Filialbetreuer, die das gesamte Spektrum der ihre Filialen betreffenden Aufgaben abdecken konnten. Allen Filialbetreuern waren zwei oder drei Filialen zugeordnet, für die sie persönlich verantwortlich waren. Jeweils ca. acht Filialbetreuer wurden zu einem Team zusammengefasst. Die Teams waren in den 20 deutschen Gebietsfilialen angesiedelt, regionalen Organisationseinheiten des Privatkundenressorts mit relativ großer Selbständigkeit. Sowohl Filialen als auch Filialbetreuung gehörten damit derselben Organisationseinheit an.

Diese Einheiten wiederum waren aus der Ausgliederung aller nicht unmittelbar vertriebsbezogenen Aktivitäten aus den Filialen selbst entstanden. Diesen Schritt hatte die Großbank wie die meisten ihrer Mitbewerber Ende der achtziger Jahre vollzogen. Die so genannten Innendiensttätigkeiten in den Filialen wurden in den räumlich von den Filialen getrennten Betriebsabteilungen zusammengefasst. Dabei wurde dann auch die bisher in diesen Betriebsabteilungen übliche Funktionsteiligkeit der Tätigkeiten aufgegeben.

Die damalige Tätigkeit der Filialbetreuer war anspruchsvoll. Ein großer Teil, wenn auch nicht alle der Beschäftigten hatten eine Banklehre absolviert. Sie sollten alle aus der Filiale kommenden Aufgaben erledigen können, mussten dazu mit dem gesamten Produktspektrum und den dazugehörigen DV-Anwendungen vertraut sein. Die Abfolge der Aufgabenerledigung teilten sie sich selbst ein. Ständige telefonische Erreichbarkeit für Fragen und Auskünfte aus den eigenen Filialen war ein wichtiger Aspekt der Arbeit.

Die Integration der verschiedenen Tätigkeiten an einem Arbeitsplatz war hauptsächlich durch das Bestreben nach einer flexibleren und kompetenten Betreuung der Filialen begründet. Den Beschäftigten sollte eine stärkere Orientierung an den Interessen der Vertriebsmitarbeiter und damit mittelbar der privaten Kunden nahe gebracht werden. Der Aufwand für Qualifizierungsmaßnahmen war hoch. Benötigt wurden Generalisten, die umfassend für alle bankbetrieblichen Aufgaben qualifiziert waren. Die Vorteile der Aufgabenintegration gegenüber der hohen Funktionsteiligkeit wurden vom Unternehmen deutlich gesehen.

> Aus dem Bericht eines Organisationsexperten: „Durch die Vielseitigkeit der Aufgaben werden die Nachteile eines monotonen Spezialistentums vermieden. Der [Betriebsabteilungs]-Mitarbeiter entwickelt sich von einem einseitig ausgerichteten Abwickler zu einem Anbieter vielfältiger und komplizierter Abwicklungsleistungen, die an seine Qualifizierung hohe Ansprüche stellen."

Zu diesem Zeitpunkt waren bankbetriebliche Kenntnisse Teil der Ausbildung der Bankkaufleute. Auch nach der Ausgliederung aus den Filialen durchliefen weiterhin alle Auszubildenden die Betriebsabteilungen. Dies diente dazu, die traditionellen Grenzen zwischen Betriebs- und Vertriebsbereich zu lockern und auf beiden Seiten ein stärkeres Verständnis für die Belange der anderen Seite aufzubauen. Eine interne Bewertung des Konzeptes stellte fest: „Historisch gewachsene Spannungen zwischen Betriebs- und Vertriebsmitarbeitern, die im wesentlichen auf einem unterschiedlichen Selbstverständnis und unterschiedlichen Anforderungsprofilen der beiden Mitarbeitergruppen beruhen, werden somit deutlich reduziert." Der hohe Qualifizierungsaufwand macht deutlich: Bei diesem Organisationskonzept handelte es sich um eine auf Langfristigkeit angelegte Maßnahme. Im Rückblick betonen die Befragten unisono, dass mit dieser Organisationsform eine hohe Flexibilität und Qualität der bankbetrieblichen Unterstützung der Filialen erreicht wurde. Die schon zitierte Bewertung: „Der Vertriebsbereich als Auftraggeber der [Betriebsabteilungen] fühlt sich durchweg gut betreut, was sich des Öfteren in dem Wunsch der Filialen dokumentiert, trotz einer vorgesehenen Personalrotation ... einen bestimmten zugeordneten Sachbearbeiter, mit dem bislang nur gute Erfahrungen in der Abwicklung des filialbezogenen Geschäfts gesammelt wurden, zu behalten." Gute Betreuung beruhte

auf persönlichen, längerfristigen Beziehungen, und die Stärke dieser früheren Organisationsform war es, deren Entstehung gefördert zu haben.

Diese Form der Arbeitsorganisation spiegelt wesentliche Aspekte des von Baethge/Oberbeck (1986) entwickelten Konzeptes der integrativen Arbeitsorganisation wider. Aspekte von Flexibilität und Qualität der Leistungserbringung standen stark im Vordergrund, eine reine Effizienzorientierung wurde nicht verfolgt. Durch Aufgabenintegration sollten Schnittstellen beseitigt werden. Qualifizierungsanstrengungen unterstrichen die Langfristigkeit der Strategie. Mit der Stärkung des Kundenbezugs erhöhten sich Dispositionsspielräume. Das Unternehmen erhoffte sich durch beides die Übernahme von mehr Verantwortlichkeit durch die Beschäftigten. 1998 jedoch brach die Großbank radikal mit diesem Konzept einer integrierten Filialbetreuung. Es kam zum Aufbau von sechs überregionalen Betriebszentren.

5.1.2 Die neue Arbeitsorganisation

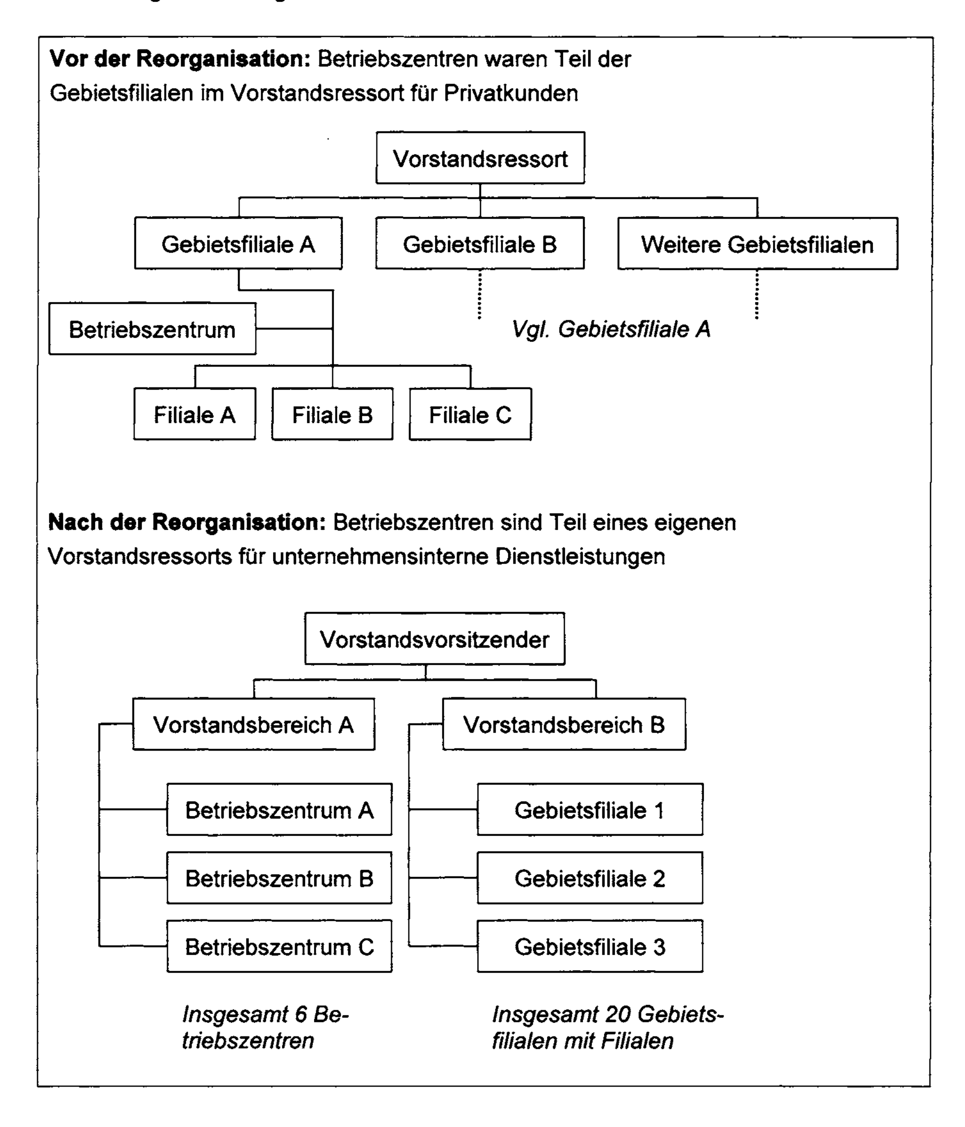
Im Rahmen dieser Reorganisation wurden zunächst die organisatorischen Zuständigkeiten neu geordnet. Die Verantwortlichkeit für den gesamten Bereich sowohl des Inlandszahlungsverkehrs als auch des weiteren bankbetrieblichen Bereiches aus den 20 Gebietsfilialdirektionen herausgelöst und dem Zentralen Organisationsbereich zugeordnet. Es wurde damit zwischen privatkundenbezogenen und vertriebsunterstützenden Tätigkeiten eine klare organisatorische Grenzziehung vorgenommen. Der zentrale Organisationsbereich – eine in der Zentrale angesiedelte Stabsstelle – hatte dieses Konzept angeregt und konnte sich mit der Übernahme des bankbetrieblichen Bereiches auch als unternehmensinterner Anbieter von Verwaltungstätigkeiten etablieren. Aus den bankbetrieblichen Organisationseinheiten der Gebietsfilialen wurden sechs regionale Betriebszentren geschaffen. In jedem der 20 Gebietsfilialbereiche sollte ein Standort beibehalten werden, jedes Betriebszentrum verfügt somit über drei oder vier Standorte. Einige kleinere Standorte von Bearbeitungsabteilungen wurden aber geschlossen.

Diese sechs Betriebszentren sind intern weitgehend einheitlich strukturiert. Sie bilden den Gegenstand der folgenden Betrachtungen. Sie sind als Cost Center organisiert, das heißt, sie verfügen über ein eigenes, zentral vorgegebenes Budget, über das sie im Rahmen gewisser zentraler Vorgaben frei verfügen können. Diese Maßnahmen haben einen auch für eine Großbank erheblichen Umfang. Immerhin sind etwa 2200 Personen, das waren zum damaligen Zeitpunkt ca. 7 % aller in Deutschland beschäftigten Mitarbeiter, betroffen.

In jedem Betriebszentrum wurde ein Call Center eingerichtet, dass die erste Anlaufstation für alle Anforderungen aus den Filialen ist. Aufwändigere Anfragen und

alle schriftlichen Aufträge werden dann in den funktionsteiligen Fertigungsteams bearbeitet (vgl. Seite 59).

Abbildung 3: Stellung des bankbetrieblichen Bereichs im Gesamtunternehmen



Das Call Center

In den sechs Call Centern arbeiten jeweils etwa 20 Beschäftigte, die Call Center sind von acht bis 20 Uhr besetzt. Die Beschäftigten bearbeiten Aufträge, die nicht der Schriftform bedürfen, erteilen Auskünfte über den Stand eines bestimmten Vorganges, geben Ratschläge zu bankbetrieblichen Spezialfragen (was auch Hilfestellung bei der Nutung der diversen DV-Systeme mit einschließt) und sie nehmen Reklamationen zu Vorgängen, die bereits im Betriebszentrum bearbeitet werden, entgegen. Die Tätigkeit ist durch zwei gegensätzliche Schwerpunkte gekennzeichnet: Stark routinisierte Tätigkeiten einfacher Datenerfassung sowie anspruchsvolle, nicht-routinisierte Beratungs- und Auskunftsaufgaben.

Diese Integration von Routine- und anspruchsvollen Aufgaben, ungewöhnlich angesichts der hohen Tarifeinstufung der Beschäftigten im Call Center und der sonst verfolgten Spezialisierungsstrategie, erklärt sich aus der Vorgabe, die Call Center nicht zu klein werden zu lassen. Ansonsten würden Urlaubs- und Krankheitsvertretungen sowie Schichtplanbelegungen zu kompliziert werden. Die denkbare Zentralisierung dieser Call Center-Funktion an bundesweit ein oder zwei Orten andererseits hätte der Zielsetzung widersprochen, mit den Betriebszentren eigenständige, aber auch in den Regionen präsente Einheiten zu schaffen.

Wesentliche technische Grundlage dieses Konzeptes sind zunächst im Bereich der Telephonie die Funktionalitäten eines so genannten intelligenten Netzes auf der Seite des Netzbetreibers, dann eine so genannte ACD- Telefonanlage (*Automatic Call Distribution*) in den Call Centern, schließlich DV-Systeme, die eine sofortige Erledigung von Aufträgen ermöglichen. Die Call Center sind zu erreichen über eine bundesweit einheitliche Nummer. Normalerweise wird ein Gespräch an das zuständige Betriebszentrum gelenkt. Wenn dieses überlastet ist, können die Gespräche problemlos an ein anderes Betriebszentrum weitergeleitet werden. Im Call Center selbst ermöglicht es die ACD-Anlage, eine hohe Auslastung der Beschäftigten zu erreichen (vgl. Bittner et al. 2000, S. 27f.). Anrufe werden jeweils demjenigen Call Agent (so die gebräuchliche Bezeichnung für Beschäftigte in einem Call Center) zugeteilt, dessen letztes Telefonat am längsten zurückliegt. Bei hohem Anrufaufkommen werden Telefonanrufe in einer Warteschleife gehalten und nach Reihenfolge des Eingangs abgearbeitet. Der dadurch erzielbare Produktivitätsgewinn rechtfertigt die hohen Investitionskosten für eine ACD-Anlage auch in einem solchen kleinen Call Center. Selbstverständlich ermöglichen ACD-Anlage und intelligente Netze umfangreiche technische Kontrollmaßnahmen. Dies wird an anderer Stelle weiter ausgeführt (vgl. Seite 156).

Wenn ein Anruf aus der Filiale im Call Center ankommt wird der Call Agent einen Auftrag entweder direkt in den entsprechenden Systemen erledigen oder diesen Auf-

trag in einer neu errichteten Auftragsdatenbank erfassen und ihn dann an das zuständige Team weiterleiten. Telefonische Aufträge werden zu zwei Dritteln unmittelbar erledigt, Fachfragen zu 90 % direkt beantwortet. Anfragen zu laufenden Vorgängen können in 40 % der Fälle direkt beantwortet werden. Typische Aufträge, die direkt erledigt werden können, sind die Kreditkartenbestellung oder eine Kontoanmeldung. Handelt es sich um Anfragen zum Stand der Bearbeitung eines bestimmten Auftrages im Back-Office, kann er ebenfalls die Auftragsdatenbank einsehen und entsprechende Informationen über den Stand der Bearbeitung übernehmen. Dass Beschäftigte des Call Centers zunächst mit den Fertigungsteams Rücksprache halten müssen, kommt vor, ist aber selten. Sonstige allgemeine Hinweise und Ratschläge können unmittelbar erteilt werden – oder aber der Call Agent informiert sich erst und ruft dann zurück. Meistens weiß ein Kollege, eine Kollegin die Antwort, in seltenen Fällen wird aber auch schon einmal in den entsprechenden Stabsabteilungen nachgefragt – etwa der Rechtsabteilung in der Zentrale. Schließlich nimmt das Call Center Beschwerden und Reklamationen entgegen, erfasst sie in einer eigenen Beschwerdedatenbank und überwacht ihre Beantwortung durch die zuständigen Stellen.

Eine nicht ganz unerhebliche Anzahl der Anfragen resultiert aus fachlichen Defiziten bei den Kundenberatern. Das Call Center hilft insofern auch, die Dienstleistungsqualität in den Filialen sicherzustellen. Dem Call Center wird intern eine sehr hohe Bedeutung beigemessen, es wird als *das* Aushängeschild des gesamten Betriebszentrums angesehen. Diese hohe Bedeutung zeigt sich etwa daran, dass es trotz der geringen Anzahl der Mitarbeiter als eigenständige Abteilung geführt wird. Dieser Abteilung sind darüber hinaus Aufgaben in der Betreuung und Abstimmung mit den Filialen, bei der Akquise möglicher weiterer Aufgaben für das Betriebszentrum sowie zusätzlich das Qualitätsmanagement für das gesamte Betriebszentrum zugeordnet. All diese Aufgabenbereiche sind von strategischer Bedeutung für das jeweilige Betriebszentrum. Das ursprünglich erwartete Anrufvolumen wurde ein Jahr nach Einführung des Call Center um das zweieinhalbfache übertroffen. Das Call Center ist attraktiv, weil Aufträge sofort erledigt werden und Hinweise und Ratschläge schnell und kompetent gegeben werden.

Die Fertigungsteams

Hinter dem Call Center stehen die so genannten Fertigungsteams. Sie sind jeweils zuständig für einzelne Bankprodukte. Hinzu kommen Teams mit Assistenz- und Unterstützungsfunktionen wie Ablage und Archiv. Diese Teams fallen in zwei Kategorien, Sonder- sowie Serienfertigung. In den Teams der Sonderfertigung werden komplexere Aufgaben erbracht, die Beschäftigten werden besser bezahlt und haben durchschnittlich eine höhere formale Qualifikation.

An allen Standorten der Betriebszentren befinden sich Sonderfertigungsteams der allgemeinen Kundenbetreuung. Diese Teams haben noch am ehesten eine umfassendere Aufgabe behalten. Hier werden die vielfältigen Aufgaben des Kontokorrentbereiches gebündelt: Kundenzugang und -abgang, Anderkonten, Auskunftsersuchen, Saldenbestätigungen, Nachlassbearbeitung, etc. Daneben existieren in der Sonderfertigung spezialisierte Teams zu einzelnen Produkten, etwa Kreditkarten, Wertpapiere und Fonds. Der Serienfertigung zugeordnet sind Teams mit einfacheren fachinhaltlichen Aufgaben aus dem Bereich Daueraufträge, Termingelder oder Bearbeitung falsch verbuchter Überweisungen. Diese Tätigkeiten umfassen die Datenerfassung von Schriftstücken, einfachere Prüftätigkeiten sowie Fehler- und Reklamationsbearbeitung für diesen Bereich. Außerdem sind die Teams für Hilfs- und Assistenzfunktionen, insbesondere Ablage, Archiv und Kontoauszugsnacherstellung der Serienfertigung zugeordnet.

Abbildung 4: Teams in Sonder- und Serienfertigung des Betriebszentrums

Sonderfertigung

- Allroundteams Rund um den Privat- und Firmenkunden
- Spezialisierte Teams zu Kreditkarten, Wertpapieren, etc.

Serienfertigung

- Spezialisierte Teams zu einfacheren Teilaufgaben (Daueraufträge, Termingelder, Sparaufträge, etc.)
- Teams mit Hilfs- und Assistenzaufgaben (Ablage, Archiv, Kontoauszugsnacherstellung)

Es ist kein Zufall sondern hat Symbolkraft, dass für die Kennzeichnung der unterschiedlichen Kategorien in diesem Bereich der Geschäftsabwicklung Ausdrücke aus der Sphäre der Produktionsarbeit gewählt wurden. Vorbei die Zeiten privilegierter Arbeitsbedingungen im Dienstleistungsbereich, so die Botschaft. Vielmehr müssten gerade auch im Verwaltungsbereich viel stärkere Bemühungen zur Effizienzsteigerung unternommen werden – eben auch durch eine höhere Arbeitsteiligkeit. Es passt in dieses Bild, wenn der ehemalige Vorstandsvorsitzende diese Betriebszentren öffentlich als „Fabriken“ bezeichnet. Die „Deindustrialisierung des Dienstleistungssektors“ (Schneider/Bowen 1995) scheint sich umgekehrt zu haben. Bezeichnenderweise wird verschiedentlich das Fließband als implizites Modell für die Reorganisation des Arbeitsprozesses genannt. Ein Teamleiter der Serienfertigung: „Bei der Serienfertigung, da kommt man ja schon fast in Richtung Fließbandarbeit.“ Unüberhörbar aber

auch die Kritik an diesem als unpassend für Dienstleistungsarbeit empfundenen Leitbild.

> Ein Organisationsentwickler: „Ja, der Aufbau der Betriebszentren ist immer verbunden worden mit Produktionsbereich. Es heißt ja auch hier, Produktionsgruppen [Sammelbezeichnung für Sonder- und Serienfertigungsteams, CD]. Und ich verbinde damit Standardisierung und ich sag mal, Automobilbau, Fließband, das verbinde ich mit Standardabläufen. Ich denke, dass wir jetzt langsam schon weg kommen davon, weil es sich herausstellt, dass immer wieder Vertriebseinheiten auf uns zukommen mit recht komplexen individuellen Wünschen."

Wirklich korrigiert wird es jedoch nur in eng umgrenzten Teilbereichen, in denen für besondere Kundengruppen gegen Bezahlung eine verbesserte Dienstleistungsqualität zugesagt wird.

Die Fließbandmetapher verweist auch auf die neuerliche Arbeitsteiligkeit und den stark erhöhten internen Koordinationsaufwand, der sich aus der sehr komplexen Organisationsform ergibt. Wohl macht das abschließende Abarbeiten von Standardvorgängen einen Großteil der Arbeit aus. Nur zu Kontroll- und Prüfzwecken müssen manche davon an eine weitere Person im Team – meist den Teamleiter – weitergereicht werden. Anders als bisher gibt es nun jedoch Vorgänge, die zwei Teams gleichzeitig betreffen, etwa eine Kontoauflösung, die auch das Kreditkarten- und das Wertpapierteam angeht. Dass die Teams eines Betriebszentrums sich teilweise an verschiedenen Standorten befinden, erschwert die kooperative Aufgabenerledigung. Da die getroffenen Regelungen nicht alle Sonderfälle abdecken können, werden aus Koordinationsnotwendigkeiten schnell Koordinationsprobleme. An diesem Punkt sind umfassendere Fachkenntnisse der Beschäftigten hilfreich, um zu kooperativen Problemlösungen innerhalb des Betriebszentrums zu kommen.

Regelmäßig sind auch Abstimmungen direkt mit den Filialbeschäftigten notwendig, die meist als telefonische Rückfrage erfolgen. Ob es im Stabsbereich tatsächlich die Überlegung gab, telefonischen Kontakt zwischen Filialen und Fertigungsteams ganz zu unterbinden, wurde – so ein mehrfach geäußerter Hinweis – von den Gesprächspartnern sehr unterschiedlich eingeschätzt. Mindestens aber wurden im Vorfeld der Reorganisation entsprechende Gedanken von der zentralen Stabsabteilung absichtlich geäußert, um die Tendenz ganz deutlich zu machen: Das Call Center sollte ab jetzt der erste Anlaufpunkt auch für Aufträge und Nachfragen sein. Kontakte der Fertigungsteams mit den Filialmitarbeitern waren nicht vorgesehen. Dass im Laufe der Zeit die zuständigen Bearbeiter, etwa für Kreditkarten in den Filialen doch bekannt wurden, war zu erwarten. Anrufe direkt in den Fertigungsteams sind ein geduldetes Arrangement, dem die offizielle Unterstützung aber fehlt. In der Praxis kommt es hier auch auf die Einstellung der Sachbearbeitenden an. Einige wünschen sich ausdrücklich, direkt von *ihren* Filialen angerufen zu werden, andere verhalten sich eher ablehnend und verweisen auf den offiziellen Weg über das Call Center.

Eine Sachbearbeiterin: „Von daher entwickelt sich schon wieder ein Kontakt, weil wenn wir Aufträge schicken oder anrufen, steht der Stempel von uns drauf, Telefonnummer, wir rufen an, man kennt sich mittlerweile schon und es wird dann schon sehr gern das Call Center umgangen, indem man dann direkt wieder bei uns anruft, was aber letztendlich nicht gewünscht."

Die komplexe Arbeitsorganisation setzt dem Entstehen spezifischer Arrangements, wie sie vormals zwischen Vertrieb und Betrieb möglich waren, deutliche Grenzen. Auch wenn sie es wollten, könnten Beschäftigten in vielen Fällen nicht mehr besonderen Wünschen entgegenkommen oder spezielle Absprachen mit einzelnen Filialen treffen, da dies den normalen Ablauf zu sehr stören würde oder schlicht außerhalb ihres Kompetenzbereichs fiele.

Noch sitzen auch in der Serienfertigung viele ehemalige Generalisten. Zunehmend aber prägen Beschäftigte das Bild, die kein systematisches Wissen über bankbetriebliche Fragen, geschweige denn eigene Kenntnisse des Filialbereichs besitzen. Diese Maßnahme hat sich angesichts der Komplexität der arbeitsteiligen Organisationsform als durchaus zwiespältig erwiesen. Tatsächlich kam und kommt es gerade in der Serienfertigung zu großen organisatorischen Problemen. Es wurde deutlich, dass eben auch in der Serienfertigung umfassendere bankbetriebliche Kenntnisse notwendig sind.

Ein Teamleiter Serienfertigung: „Dieses Wissen der Produkte braucht man zwar auf dieser einen Weise nicht mehr, auf der anderen Seite aber doch wieder – weil sonst komme ich mit Besonderheiten, mit Reklamationen mit irgendwelchen Nachfragen bei der Auszugsnacherstellung nicht mehr weiter, d.h. das Wissen was ich aus der Vergangenheit habe, das hilft mir schon, auch diese Spezialfälle zu bearbeiten."

Diese Qualifikationsdefizite führen zu deutlichen Problemen bei der Servicequalität, die sich zukünftig verschärfen werden. In je unterschiedlicher Weise sind Funktion und Arbeitsweise aller genannten Teams von der veränderten Einbindung des bankbetrieblichen Bereichs in die Gesamtorganisation betroffen. Diese Einbindung ist Gegenstand des folgenden Abschnitts.

5.1.3 Veränderungen der betrieblichen Organisationsstruktur

Mit der Ausgliederung der bankbetrieblichen Abteilungen aus dem Vertriebsbereich verfolgt die Bank das Ziel einer Konzentration auf eigene Kernkompetenzen. Das Privatkundengeschäft gehört für die Bank weiterhin zum Kernbereich ihrer Aktivitäten und dort wiederum ist es – nicht überraschend – der Vertrieb und nicht der Betriebsbereich, der für das Unternehmen die größere strategische Bedeutung besitzt. Die Maßnahmen im Reorganisationsprozess sind darauf angelegt, dass sich das Management des Privatkundenbereiches – eben durch eine Ausgliederung bankbetrieblicher Aufgaben – voll auf Vertriebsaufgaben konzentriert. Dem liegt die Überlegung zugrunde, dass Banken sich wohl mit Leistungen des Vertriebs, kaum aber mit solchen des Betriebs von Konkurrenten abheben können. Zwar werden fehlerfreie und

schnelle Bearbeitung aus Kundensicht so selbstverständlich vorausgesetzt, dass ihre Nicht-Erfüllung sich sehr negativ bemerkbar machen kann (etwa durch Kündigungen). Durch hohe Qualitätsstandards alleine können aber keine neuen Kunden gewonnen werden.

Für den Betriebsbereich verfolgt die Bank das Konzept einer so genannten Produktionsbank (Bösch 1992, S. 191; Ruß 1999, S. 179). Es steht für den Aufbau eines auf bankbetriebliche Aufgaben konzentrierten eigenständigen Unternehmensbereiches. Zukünftig soll dieser als Profit Center geführte Bereich seine Leistungen auch anderen Unternehmen anbieten können. Aus arbeitsprozesslicher Sicht ist die Herausbildung zweier unterschiedlicher Handlungslogiken das zentrale Resultat. Der Vertrieb soll sich um die Kunden kümmern und nicht um Verwaltungsfragen, der Betrieb soll zwar keinesfalls die Kunden vergessen, ist dabei aber für die effiziente Durchführung der Verwaltungsaufgaben zuständig.

Es wäre an diesem Punkt nur folgerichtig, den Betriebsbereich vollständig auszugliedern, insbesondere weil er so aus dem Geltungsbereich der Tarifverträge für das Bankengewerbe herausgenommen werden könnte. Entsprechende Überlegungen wurden angestellt, jedoch wegen des zu erwartenden Widerstands der Belegschaft nicht verfolgt. Sie bleiben aber als langfristige Option allen Beteiligten – einigen als Drohung – präsent.

Mit dieser Trennung wird ein internes Kunde-Anbieter-Verhältnis, das rhetorisch schon lange bemüht wurde, auch organisatorisch umgesetzt. Bisher waren ja Filialen und Betriebsabteilungen einer Gebietsfilialleitung untergeordnet. Dies erzeugte in der Tendenz einen Druck zur Kooperation, zur einvernehmlichen Schlichtung von Streitigkeiten, zur Akzeptanz der vorhandenen Arrangements. Nach der Reorganisation dagegen ist der Vertrieb „zahlender Kunde“. Dies legitimiert eine klare Anspruchshaltung und Artikulation von Ansprüchen und Kritik. Der Vertrieb hat bezahlt, dafür erwartet er auch eine Gegenleistung, auch wenn in der jetzigen Situation eines beiderseitigen Monopols zu erbringende Leistungen und deren Preise zentral vorgegeben werden.

Diese Veränderungen bergen ein hohes Konfliktpotenzial – und das ist gewollt. Unterschiedliche Meinungen über die Erfüllung von Leistungsverträgen werden nicht mehr von der Gebietsfilialleitung geschlichtet. Konflikte eskalieren relativ schnell. Schwachpunkte und Unzulänglichkeiten werden damit konsequent aufgedeckt. Nicht jeder Streit endet sofort in der Zentrale. Aber es ist diese prinzipielle Möglichkeit, die garantiert, dass Wünsche und Beschwerden des Vertriebs sehr ernst genommen werden. Außerdem erfährt das höhere Management schneller von häufiger auftretenden oder grundlegenderen Problemen. Auch wenn die Beteiligten diese Konflikte

als persönlich unbefriedigend, als belastend und auch ineffizient erleben, werden damit doch wichtige neue Reflexionsleistungen angeregt.

Ein weiteres Resultat der neu gefassten Austauschbeziehungen ist der Aufbau der bereits erwähnten Beschwerde-Datenbank. Darin werden die Beschwerden des Vertriebs erfasst. Dies soll dabei helfen, dem Vertrieb aufzuzeigen, dass Beschwerden häufig auf unzulängliche Kooperation des Vertriebs zurückzuführen und ansonsten sehr viel seltener sind, als gemeinhin angenommen. Später könnten die Informationen der Beschwerde-Datenbank auch dazu genutzt werden, dem Vertrieb eine unzureichende Einreichungsqualität in Rechnung zu stellen.

Aufbauend auf der klaren Trennung von Vertrieb und Betrieb kommt es außerdem zu neuen Aushandlungen über die zusätzliche Erbringung von Leistungen. Konkret geht es um die Möglichkeit, dass der Betrieb eine höhere Leistungsqualität erbringt und dass er zusätzliche Aufgaben vom Vertrieb übernimmt. Leistungsqualität, der so genannte *Service Level*, bezieht sich auf Schnelligkeit, relative Fehlerhäufigkeit, die Möglichkeit zur Bearbeitung von Sonderfällen etc. Derzeit laufen Verhandlungen darüber, in ausgewählten bankbetrieblichen Bereichen eine erhöhte Leistungsqualität zu erbringen. Im Grundsatz soll dabei die Kundensegmentierung nachvollzogen werden. Die Angelegenheiten der exklusiven *Private-Banking-*, der Individual- beziehungsweise der normalen Privatkunden sollen auch im Betriebsbereich unterschiedlich behandelt werden. Eine erste Konsequenz: Für die Berater von Firmen- und *Private-Banking*-Kunden soll wieder eine Rundum-Betreuung aus einer Hand eingerichtet werden, wie sie zuvor bestanden hatte. Für diese Kundensegmente war die Betreuungsqualität der stark arbeitsteiligen Organisationsform offensichtlich nicht ausreichend gewesen. Verhandlungen können auch über die Übernahme zusätzlicher Aufgaben geführt werden. Beispiele sind die Wahrnehmung von Stimmrechten auf Aktionärsversammlungen, die Übernahme von Terminvereinbarungen mit Kunden durch das Call Center, die Archivierung von Unterlagen aus den Filialen oder auch bestimmte Sonderwünsche von Kunden, die zu vermehrten Verwaltungsarbeiten führen.

Bei alledem richtet sich die Perspektive auch auf andere Unternehmen als Kunden. Diese müssen nicht einmal Banken sein, es sollen auch Verwaltungsaufgaben von anderen Unternehmen oder Behörden übernommen werden. Bereits heute werden in einem Betriebszentrum Druck und Versand von Rechnungen der Stadtwerke einer Kleinstadt übernommen. Die organisatorische Trennung von Vertrieb und Betrieb hat somit zu vielfältigen Maßnahmen geführt, die Austauschbeziehungen differenzierter zu gestalten und stärker zu kontrollieren.

Im Zuge der Etablierung der Cost Center und im Vorgriff auf zukünftige marktförmige Koordinationsformen wird bereits entsprechend typischer marktbezogener Rol-

len und Interaktionsformen gehandelt: Eigeninteressierte Kunden und Anbieter, die bei allen Leistungsbeziehungen nach ihrem Vorteil fragen; Anbieter auf der ständigen Suche nach Marktopportunitäten; Kunden mit einem wachen Auge dafür, ob die vereinbarten Leistungen auch erbracht werden. Es werden auch neue Fragen werden gestellt: Welche Tätigkeiten sind sinnvollerweise in den Filialen, welche günstiger im Back-Office zu erledigen? Lassen sich Back-Office-Leistungen unterschiedlicher Unternehmen sinnvoll zusammen erbringen? Welche Leistungsqualität ist bei welcher Kundengruppe angemessen? Längst bevor Preise als marktliches Steuerungsinstrument eingeführt sind, werden entsprechende Optionen und Alternativen ausgelotet und damit marktförmige Interaktionsformen eingeübt.

5.1.4 Künftige Rationalisierungsschritte

Das Reorganisationskonzept des bankbetrieblichen Bereichs ist hinreichend nur mit Blick auf weitere Rationalisierungsschritte, die in dem neuen Konzept angelegt sind, zu verstehen. Dabei geht es um einen verbesserten Rationalisierungszugriff auf die funktionsteilig erbrachten Tätigkeiten und auch auf die Austauschbeziehungen zu den Kunden.

Mit den funktionsteiligen Teams und dem Call Center werden Einheiten geschaffen, die eine einzelfunktionsbezogene und zentral gesteuerte Rationalisierung ermöglichen. Die bisherigen Einheiten mit ihren vielfältigen Arrangements entzogen sich dagegen weitgehend dem zentralen Rationalisierungszugriff. Ein Mitarbeiter des zentralen Stabsbereichs: „Wir haben 20 regionale Fürstentümer, selbständige Einheiten, ...“ Dies wirkte der Möglichkeit, „gestalterisch zu wirken“, entgegen. Bei allen Vorteilen der alten Organisationsform, erschienen diese Einheiten aus Sicht der Zentrale eher wie eine *Black Box*: „Die Schwierigkeit ist für mich nur die Intransparenz, die da herrscht. Weil die ist lokal gegeben ...“

Die Zentralisierung und stärkere Formalisierung hat dies alles geändert. Die zentralen Organisationsbereiche sind mit nur noch sechs statt 20 Einheiten konfrontiert, regionale Sonderbelange des Vertriebsbereiches stehen einer zentralen Steuerung des Betriebs nicht mehr im Wege.

Darüber hinaus erleichtert die neue Organisationsstruktur eine einzelfunktionsbezogen ansetzende Rationalisierung. Soll die Ablauforganisation bei der Einrichtung von Wertpapierdepots verbessert werden, kann man sich an einem einheitlichen, weil in einem Team durchgeführten Ist-Zustand orientieren und muss bei einer Veränderung auch nur noch einen begrenzten Personenkreis einbeziehen. Systemische und einzelfunktionsbezogene Rationalisierung erscheinen hier nicht als Gegensätze (vgl. Baethge/Oberbeck 1986, S. 23), sondern – gerade aus Sicht der Zentrale – als Stärke des Konzeptes.

Nachdrücklich demonstriert wurden die gestärkten Möglichkeiten des Rationalisierungszugriffs bereits im Betriebszentrum Süd-West. Hier hatte der Betriebsrat am Hauptstandort die Einführung einer modernen – und für die Inbetriebnahme des Call Centers unabdingbaren – ACD-Telefonanlage unter anderem mit Hinweis auf die dadurch möglichen Kontrollmaßnahmen verweigert. Das Management entschied sich daraufhin für den Aufbau eines zweiten, räumlich getrennten Call Centers für die fachlich weniger anspruchsvollen Tätigkeiten. Man wählte dazu einen Standort in den neuen Bundesländern. Obwohl für dieses Call Center Beschäftigte eingestellt wurden, die zuvor noch nicht in einer Bank tätig waren, konnte dort bereits ein halbes Jahr nach Beginn der Planungen die Arbeit aufgenommen werden.

Die neue Struktur ist nun so komplex, dass bei Unstimmigkeiten bilaterale Absprachen, etwa zwischen einem Fertigungsteam und einzelnen Filialen, schnell an ihre Grenzen stoßen. Stattdessen werden dann Betriebs- und Filialorganisation eingeschaltet, spezialisierte Stabsabteilungen in Betriebszentrum und Gebietsfiliale. Auch dies stellt eine Stärkung zentraler Steuerungsmöglichkeiten dar.

Insbesondere aber kann die Bündelung der Kommunikation zwischen Betrieb und Vertrieb im Call Center, zur Grundlage weiterer Rationalisierungsschritte gemacht werden. Hier laufen die Anfragen und Wünsche ein, hier können sie im Hinblick auf weitere Rationalisierungsmaßnahmen abgegriffen werden. So kann hier festgestellt werden, welche Anfragen denn typischerweise vom Vertrieb gestellt werden, um zukünftig Art und Umfang des Service zum Gegenstand von Verträgen zwischen Vertrieb und Betrieb zu machen. Auch ist beabsichtigt, die Anfragen hinsichtlich möglicher Schulungen im Vertrieb auszuwerten. Auch durch die Arbeitsteilung zwischen Call Center und den Fertigungsteams werden wichtige neue Informationen generiert. Denn mit der Auftragsdatenbank werden ja alle eingegangenen Aufträge erfasst und dann auch der Zeitpunkt der Erledigung durch das zuständige Team. Schließlich beruht auch die Beschwerdedatenbank auf einer stark funktionsteiligen Arbeitsorganisation. Denn das Call Center macht es leicht, Beschwerden über andere Stellen des Hauses zu äußern. Alle diese Informationen können zukünftige Rationalisierungsmaßnahmen unterstützen.

> Ein mit der Reorganisation befasster Stabsmitarbeiter der Zentrale: „Hundertprozentige Steuerung der Kommunikation war nie gegeben, war auch nie gewollt. Wir haben nur als Botschaft verkauft, alle Aufträge, telefonisch, bitte über das Call Center, damit wir auch Aufträge strukturieren können, neue Prozesse entdecken. Weil, wenn das über bilaterale Kommunikation [zwischen einzelnen Betreuern und Filialen] läuft, entdecken sie die Prozesse nicht. Das war sehr aufwändig, diese Prozesse rauszufiltern, die wir dort etablieren können. Und jetzt strukturieren können. Wenn das alles bilateral läuft, haben sie da ein Problem. Und das war so die Maßgabe dahinter."

Ein interessantes Beispiel für die gesteigerte Formalisierung ist etwa die Entwicklung eines Eskalationsmanagements. Dabei geht es um eine Verregelung von Schritten

der Konfliktbearbeitung zwischen unterschiedlichen Unternehmenseinheiten. Damit werden weitere Aspekte des Organisationshandelns, die bisher nicht verregelt waren, in ein formalisiertes Verfahren hineingeholt. Weitere Überlegungen gehen in Richtung eines formalisierten Vergleichs (*Benchmarking*) zwischen den verschiedenen sechs Betriebszentren beziehungsweise zwischen einzelnen ihrer Teams und Abteilungen. Die einheitliche Struktur bietet dafür die notwendige Voraussetzung. Potenziell besonders folgenreich ist die Absicht, interne Leistungen zu bepreisen. Dies würde den gesamten Prozess der Leistungserbringung verändern. Wenn etwa darüber nachgedacht wird, Filialen zum Beispiel die Kosten einer schlechten Einreichungsqualität in Rechnung zu stellen, kann man den Erfassungs- und Kontrollaufwand bemessen, der mit einer solchen Bepreisung einhergehen müsste.

5.1.5 Bewertung

Im Zuge der Reorganisation werden Arbeitsprozesse im bankbetrieblichen Bereich weiter formalisiert und standardisiert. Diese Entwicklung wird besonders im Vergleich zu früheren Arbeitsformen deutlich. Die Formalisierungsbestrebungen können mit drei Stichworten beschrieben werden. Zum einen geht es um eine Standardisierung von Leistungen und von Prozessen der Leistungserstellung. Statt Gegenstand lokaler Aushandlungen zu sein, sind die zu erbringenden Leistungen nunmehr viel exakter definiert und sind Abweichungen von diesen Vorgaben nur schwer möglich. Entsprechend können auch immer mehr Aufgaben automatisiert werden. Die Arbeitsteiligkeit wird stark erhöht. Was bisher im Regelfall durch einen Filialbetreuer erledigt wurde, ist nun durch sieben Teams zu erledigen. Die erhöhte Arbeitsteiligkeit im Verein mit den gestiegenen Anforderungen an die Leistungserbringung führt schließlich zu einer stark steigenden Komplexität der Arbeitsorganisation. Im neuen Organisationskonzept ist es nötig, dass eine Vielzahl von Teilfunktionen reibungslos ineinander greift. Schon kleine Abweichungen können problematische Folgen zeitigen.

Mit dieser deutlichen Formalisierung wird Reflexivität an vielen Stellen unterbunden. Einheitlichkeit der Leistungen wird zu einem Qualitätsmerkmal und soll eine effiziente Erstellung sichern, da bleibt kein Raum mehr für vielleicht sinnvolle Abweichungen, für das Einbringen noch anderer Überlegungen und Anliegen durch die einzelnen Beschäftigten. Auch die stark arbeitsteiligen Strukturen lassen keinen Platz mehr für Abweichungen. Denn das Eingehen auf die Besonderheiten eines Falls bedeutet jedes Mal eine folgenreiche Störung der komplizierten Ablauforganisation. Viele Reflexions-, Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten, die im früheren Organisationskonzept einer integrierten Filialbetreuung vorhanden waren, sind ersatzlos weggefallen.

Gleichzeitig unterstützen die skizzierten Formalisierungsbestrebungen aber auch intensivierte Reflexionsleistungen. Mit der Trennung von Vertriebs- und Betriebsbereich werden die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen, die Leistungserbringung differenzierter zu gestalten. Beispiele dafür sind die zentralisierte Auskunftserteilung im Call Center oder die Vereinbarung bestimmter Niveaus der Leistungsqualität (*Service Levels*). All dies verlangt neue Reflexionsleistungen auf verschiedenen Ebenen der Organisation. Hilfreich dabei sind die vielfältigen Informationen, die durch die weitere Formalisierung des gesamten Arbeitsprozesses und der Leistungserbringung generiert werden. Die Bündelung der Auskunftserteilung im Call Center führt ebenso zu neuen Kenntnissen wie die Regelungen zum Offenlegen von Interessenkonflikten. Das Reorganisationskonzept eröffnet die Möglichkeit, perspektivisch weitere Maßnahmen umzusetzen, die geeignet sind, die Reflexivität des Arbeitshandelns weiter zu steigern. Allerdings sind viele dieser Reflexionsanforderungen nicht mehr Teil des alltäglichen Arbeitshandelns der Sachbearbeiter, sondern Aufgabe der Teamleiter und des Managements. Die Frage, wem die neuen Reflexionsanforderungen zugeordnet sind, wird noch Gegenstand weiterer Ausführungen sein.

Sind mit der Reorganisation auch die angestrebten Ziele einer Effizienzsteigerung und einer verbesserten Flexibilität erreicht? Ersteres ist kaum zu beantworten. Die hohen Kosten der langwierigen Umstellung belasten die Kosten-Nutzen-Bilanz aber deutlich. Effizienzverbesserungen hätten sich vermutlich auch durch pragmatischere Reorganisationsmaßnahmen erreichen lassen. Hinsichtlich der Flexibilität gegenüber den Anforderungen der Unternehmensumwelt fällt die Antwort zwiespältig aus. Deutlichen Verlusten durch das Ende personenbezogener Betreuungsbeziehungen und lokaler Arrangements stehen die Vorteile der standardisierten und gleichzeitig flexiblen Kundenbetreuung gegenüber, wie sie insbesondere durch das Call Center verkörpert werden. Was deutlich zugenommen hat, ist die Steuerungsfähigkeit des Managements. Das Management des bankbetrieblichen Bereiches hat umfangreiche Einfluss- und Gestaltungsmöglichkeiten gewonnen. Es verfügt über viel detailliertere Informationen über die Arbeitsprozesse vor Ort und kann die Leistungserbringung viel differenzierter steuern. Unterschiedliche Service-Levels können als ein Beispiel dafür gelten, was in der bisherigen Organisationsform nicht hätte umgesetzt werden können, ein anderes sind die zusätzlich hereingenommenen Aufträge, die es dem Management der Betriebszentren erlauben, die eigene Stellung innerhalb der Bank weiter auszubauen. Die Zusammenfassung in größere Einheiten, die Herauslösung aus dem Vertriebsbereich sind eine wesentliche Voraussetzung für Formalisierung wie Steigerung der Reflexivität.

5.2 Die Kundenbetreuung einer Bausparkasse

Bausparkassen sind bisher nicht bekannt geworden als Hort radikaler Neuerungen und Umbrüche, das gilt für ihre Finanzprodukte wie auch ihre interne Organisation. Doch die Umbrüche im Finanzsektor haben auch vor ihnen nicht Halt gemacht. Vor diesem Hintergrund steht auch der hier diskutierte Fall einer umfassenden Reorganisationsmaßnahme in den Jahren 1998-2000 in der Kundenbetreuungsabteilung einer Bausparkasse. Eine deutliche Steigerung der Effizienz, eine allgemeine Verbesserung der Dienstleistungsqualität sowie eine flexiblere Reaktion auf Kundenwünsche und Verkaufsmöglichkeiten waren auch hier die Ziele der Reorganisation. Wesentliche Kennzeichen des Projektes sind der Wechsel zu einem nach Regionen strukturierten Divisionalprinzip, Veränderungen der Aufbauorganisation der Kundenbetreuung sowie der Aufbau eines Kennziffernsystems für die Kundenbetreuung. All dies soll zu verstärktem internen Wettbewerb zwischen Teams und Abteilungen führen und den Kundenbezug im Innendienst stärken. Der Kundenbetreuung gilt die besondere Aufmerksamkeit der Unternehmensleitung, dieser Unternehmensbereich steht in direktem Kundenkontakt und dort werden die zentralen bausparkassenspezifischen Dienstleistungen erbracht.

Die angesprochenen Umbrüche im Finanzsektor wurden sehr handgreiflich, als im Zuge einer Veränderung von Beteiligungsverhältnissen bei dem bisherigen Vertriebspartner, einer Großbank, die Bausparkasse plötzlich ihren wichtigsten Vertriebskanal verlor. Das untersuchte Reorganisationsprojekt bewegt sich in diesem Spannungsfeld von strategischer Ungewissheit, erhöhtem Konkurrenzdruck und strukturell bedingten Kooperationsproblemen zwischen Innendienst und Außendienst. Das initiierte Reorganisationsprojekt ist als Antwort auf die zur Diskussion stehenden Probleme zu sehen.

Die Bausparkasse ist ein als Aktiengesellschaft geführtes Unternehmen mittlerer Größe mit einem bundesweit tätigen Außendienst. Sie hat ca. 1000 Beschäftigte im Innendienst und knapp noch einmal dieselbe Anzahl von Mitarbeitern im Außendienst, meist selbständige Handelsvertreter. Neben dem Außendienst war der Vertrieb über eine Großbank ein wichtiger Absatzkanal. Auf der Haben-Seite kann das Unternehmen ein gutes Image und eine relativ hohe Bekanntheit verbuchen. Die modernen Vertragsverwaltungs- und Buchhaltungssysteme erlauben ihm die schnelle Entwicklung und Einführung neuer Tarife.

Die Bausparkasse gehörte zu den kleineren der Branche. Kurz nach Beginn der ersten Untersuchungsphase wurde sie mit einer weiteren Bausparkasse fusioniert. Eine weitgehende Integration der recht heterogenen Unternehmen wird angestrebt, die endgültige Gestalt dieser Integration ist noch offen. Den Verlauf des hier betrachteten Reorganisationsprojektes hat die Fusion nicht wesentlich beeinflusst. Der Stel-

lenwert der Reorganisationsmaßnahme blieb unverändert hoch. Ging es ursprünglich darum, die Chancen im Wettbewerb um den Privatkunden zu verbessern, geht es nun zusätzlich um die Frage, ob und wenn ja welche Organisationselemente der Bausparkasse von dem größeren Partnerunternehmen übernommen werden. Eine erfolgreiche Durchsetzung des eigenen Ansatzes würde die Position von Managern und Organisationsspezialisten der untersuchten Bausparkasse im neuen, größeren Unternehmen stärken.

5.2.1 Rückblick auf bisherige Rationalisierungsmaßnahmen

Selbstverständlich war die 1998 bestehende Ausgangssituation für das Reorganisationsprojekt „Neue Organisationsstruktur" das Ergebnis einer langen Reihe von Veränderungsmaßnahmen, was den Beteiligten je nach Dauer der Betriebszugehörigkeit auch noch sehr präsent ist. Hier soll zunächst die Situation geschildert werden, wie sie sich Anfang 1998, vor Beginn der aktuellen Reorganisationsmaßnahmen darstellte.

Bisher folgte das Unternehmen einem funktionsteiligen Organisationsprinzip. Zuständigkeiten für die Abteilung Kundenbetreuung im Innendienst und für den Außendienst fielen in unterschiedliche Vorstandsressorts. Die Kundenbetreuung wiederum untergliederte sich in fünf, jeweils nach Tätigkeitsbereichen unterschiedene Abteilungen. Zahlenmäßig am bedeutsamsten mit rund zwei Drittel aller Beschäftigten in der Kundenbetreuung vertreten war der Bereich Baufinanzierung (kurz Finanzierung genannt), in dem in der Tendenz die höchsten Qualifikationsanforderungen gestellt und die Beschäftigten im Durchschnitt am besten bezahlt wurden. Ein weiteres Viertel der Beschäftigten arbeitete im Darlehensbereich, in dem, trotz geringerer Dispositionsspielräume und eines geringeren Anforderungsniveaus, ebenfalls eine bankfachliche Ausbildung verlangt wurde. Zusätzlich gab es gering qualifizierte Anlerntätigkeiten mit Datenerfassungs- und einfachen Sachbearbeitungsaufgaben, knapp 10 % der Beschäftigten waren dieser Kategorie zugeordnet. Innerhalb der einzelnen Teams waren die Tätigkeitsprofile weitgehend identisch, konnten sich somit Beschäftigte gegenseitig vertreten.

Die Funktionsteiligkeit war hoch, gleichwohl waren ihr in den Jahren zuvor mehrere Schritte der Aufgabenintegration durchgeführt worden. Diese Integrationsschritte hingen eng zusammen mit Anfang der neunziger Jahre eingeführten, vollständig neuen computergestützten Vertragsverwaltungssystemen: Die umfangreicheren fachlichen Anforderungen waren durch Computerunterstützung besser zu bewältigen, automatische Plausibilitätsprüfungen verhinderten falsche Eingaben. Gegenläufige Bewegungen zu einer erhöhten Funktionsteiligkeit gab es aber auch. Als im Zuge der überraschend notwendig gewordenen Expansion in die Neuen Bundeslän-

der fast über Nacht die Kapazitäten in der Kundenbetreuung ausgebaut werden mussten, entstand durch Ausgliederung einfacher Aufgaben aus den qualifizierteren Tätigkeitsbereichen die Einschrittsachbearbeitung. Denn in so kurzer Zeit konnten qualifizierte Bankkaufleute nicht in ausreichender Zahl rekrutiert werden. Auch verschiedene Spezialaufgaben waren und sind innerhalb der Kundenbetreuung in eigenen Einheiten zusammengefasst. So gab es ein eigenes, abteilungsinternes Organisationsteam. Ein weiteres Team ist für die Koordination zwischen Außendienst und Innendienst verantwortlich. Effizienz durch Arbeitsteiligkeit und Routine unter Beibehaltung eines hohen Qualifikationsniveaus (über 90 % der Beschäftigten haben eine einschlägige Fachausbildung) kennzeichneten insgesamt dieses Organisationskonzept.

1997 wurde der Außendienst umstrukturiert. Auf Betreiben des Vorstandes wurden die bisherigen Landesdirektionen aufgelöst und zu drei Außendienst-Direktionen zusammengefasst. Damit waren die bisher bestehenden Kooperationsbeziehungen zwischen Innen- und Außendienst durcheinander geraten, und es bot sich an, im Innendienst ebenfalls drei Abteilungen aufzubauen. In dieser Situation fiel die Entscheidung für eine grundsätzliche und weit reichende Restrukturierung der Kundenbetreuung, Anfang 1998 startete das Reorganisationsprojekt.

5.2.2 Die neue Arbeitsorganisation

Ausgangspunkt der Reorganisation war eine Neuordnung der Vorstandsressorts. Zuvor war ein Vorstand für den Außendienst, einer für den Innendienst verantwortlich gewesen. Heute liegt die Zuständigkeit für Innen- und Außendienst nicht mehr in getrennten Vorstandsressorts, sondern sind Vorstandsmitglieder jeweils für einen der drei regional abgegrenzten Bereiche und dort für Außendienst und Innendienst zusammen zuständig. Damit soll die Kooperation zwischen Innendienst und Außendienst verbessert werden. Die Möglichkeiten einer verbesserten Kooperation sind nach Darstellung verschiedener Gesprächspartner bei weitem noch nicht ausgeschöpft und es sind jetzt ganz konkret die Vorstandsmitglieder, die ein nachhaltiges eigenes Interesse daran haben müssen, diese Potenziale zu nutzen. Lösungen müssen nun im eigenen Ressort gefunden werden, man kann die Verantwortlichkeit nicht mehr wie früher im jeweils anderen Ressort (Innendienst oder Außendienst) suchen.

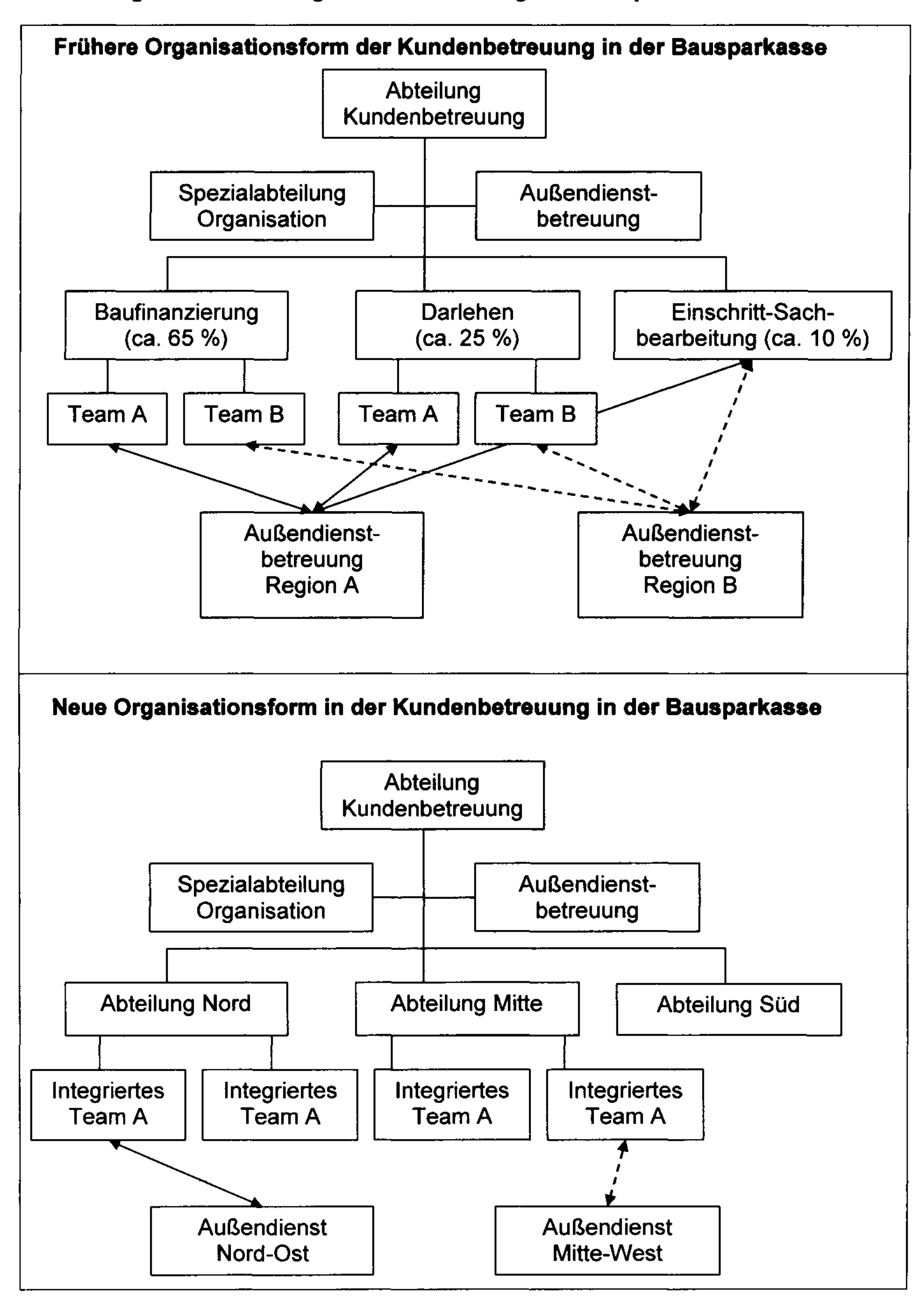
Eine zweite Zielsetzung besteht darin, durch den Aufbau von drei vergleichbaren Einheiten eine interne Konkurrenz zu schaffen. Die drei Vorstandsressorts haben dieselben Voraussetzungen und Aufgaben, dadurch wird der Vergleich zwischen diesen Einheiten aussagekräftig. Dieses Prinzip wiederholt sich auf der Ebene der Teams und wird dort noch ausführlicher zu diskutieren sein. Der mögliche Nachteil, dass die drei Ressorts in organisatorischen und marktstrategischen Fragen zuneh-

mend ein Eigenleben führen könnten, wird im Unternehmen als nachrangig beurteilt. Die geringe Größe und die Bindung aller drei Ressorts an die Vorgaben der Organisationsabteilung würden zentrifugale Tendenzen zuverlässig verhindern, so die Einschätzung im Management.

Nach dieser Grundsatzentscheidung war die bisherige funktionsteilige Arbeitsorganisation nicht mehr aufrecht zu erhalten. Die Arbeitsorganisation der drei Innendienstabteilungen stellte sich ein Jahr nach Abschluss dieses Projektteils folgendermaßen dar: Die zentrale Maßnahme ist der Aufbau von insgesamt 17 Teams, in denen jeweils alle unterschiedlichen Tätigkeiten der Kundenbetreuung für die Kunden einer der 17 Bezirksdirektionen zusammengefasst sind. Kunden, aber insbesondere auch der Außendienst haben damit nur noch ein Team als Ansprechpartner. Diese Aufteilung führt zu recht unterschiedlichen Teamstärken von acht bis 16 Beschäftigten. Innerhalb dieser Teams finden sich nun die drei bisher getrennten Tätigkeitsbereiche zusammengefasst. Eine vollständige Integration der Aufgaben auf Tätigkeitsebene wird nicht vollzogen und ist auch langfristig nicht geplant. Jedoch sollen die drei Tätigkeitsbereiche Finanzierung, Darlehen und Einschritt-Sachbearbeitung substantiell erweitert werden. Dazu wurden so genannte Tätigkeitsschnittmengen abgegrenzt, innerhalb derer die Beschäftigten sich jeweils unterstützen sollen. Mit dieser begrenzten Integration der Tätigkeiten verbinden sich Erwartungen an eine Verbesserung der Effizienz sowie der Qualität und Flexibilität der Leistungserbringung.

Unter Effizienzgesichtspunkten gibt es zwei Argumente für die Teilintegration. Zum einen soll damit die Auslastung der Beschäftigten gesteigert werden. Das Bausparkassengeschäft folgt jahreszeitlichen Schwankungen, die in den Tätigkeitsbereichen zu zeitlich verschobenen Spitzen führen. Verbesserte Möglichkeiten gegenseitiger Aushilfe erscheinen hier als optimale Lösung in Phasen besonderer Belastung. Zum anderen gibt die Teilintegration in Teams dem Unternehmen die Möglichkeit, den Tätigkeitsbereich Darlehen auf Kosten des höher bezahlten Bereiches Finanzierung kontinuierlich zu vergrößern. Die Beschäftigten des Darlehensbereiches sind als Bankkaufleute sämtlich in der Lage, nach entsprechender Einarbeitung den komplexeren Finanzierungsbereich zu bearbeiten – und sie tun dies wegen der fachlichen Herausforderung auch gern. Während dies in der alten Organisationsform die Auflösung von Finanzierungs- und den Neuaufbau von Darlehensteams bedeutet hätte, vollzieht sich dieser Prozesse jetzt – etwa durch Personalfluktuation – schleichend in kleinen Schritten.

Abbildung 5: Die Abteilung Kundenbetreuung der Bausparkasse



Durch die Teilintegration sind die Schnittstellen zwischen Abteilungen reduziert worden. Die Zusammenfassung aller einen Kunden betreffenden Tätigkeiten in einem Team kann die Qualität der Dienstleistung gegenüber dem Kunden stark erhöhen. Die Teilintegration nimmt insofern die tatsächliche Vielfalt der Koordinationsaufgaben zwischen den unterschiedlichen Tätigkeitsbereichen ernst. Die weiterhin notwendigen, vielfältigen kleinen Abstimmungen zwischen den Beschäftigten der drei Tätigkeitsbereiche werden durch die Nähe und persönliche Bekanntschaft im Team erleichtert. Eine Sachbearbeiterin: „Auch so vom Team her finde ich es besser, als vorher, dadurch, dass man von den anderen weiß, was sie halt machen. Man hat das Verständnis und irgendwo auch das Verantwortungsbewusstsein."

Damit ist bereits ein weiterer wichtiger Punkt angesprochen: Die Unternehmensleitung verspricht sich durch eine klare Zuordnung von Verantwortlichkeiten in den Teams eine wesentliche Stärkung des Verantwortungsbewusstseins gegenüber Außendienst und Kunden. Jedes Team ist für *seinen* Außendienst und *seine* Kunden vollständig verantwortlich, Fehler oder Unzulänglichkeiten, aber natürlich auch gute Leistungen können konkret einem Team zugerechnet werden. Die Vorbedingung dafür, dass dies nun auch von dem Team als Herausforderung begriffen wird, ist der Abbau von Vorbehalten und Animositäten zwischen den unterschiedlichen Tätigkeitsgruppen. Dies scheint in den teilintegrierten Teams durchaus zu gelingen. Die Sachbearbeiterin: „Man betrachtet sich irgendwo als Einheit, es hat die Leute besser zusammengebracht. Wir haben jetzt auch so ein besseres Klima seither."

Daneben zeichnet sich die neue Teamstruktur durch eine höhere Lernförderlichkeit aus. Die Notwendigkeit, sich die anderen Tätigkeitsbereiche teilweise anzueignen, war bereits angesprochen worden. Dies wird durch die enge Kooperation offensichtlich erleichtert. Darüber hinaus können wichtige Informationen über Außendienstler, Kunden und allgemeine Besonderheiten der betreuten Region, die alle Beschäftigten eines Teams betreffen, leichter und schneller ausgetauscht werden.

Baethge (1996, S. 23) vertritt die Auffassung, dass im Dienstleistungsbereich aufgrund des hohen Anteils unmittelbar Fallabschließender Tätigkeiten die Bedeutung von Gruppenarbeitsformen systematisch niedriger sei als etwa im Produktionsbereich. Die hier geschilderten Erfahrungen verweisen eher darauf, dass es auch in stark formalisierten Arbeitszusammenhängen vielfältige Kooperationsnotwendigkeiten gibt, denen mit der Teilintegration Rechnung getragen wurde. Angesichts dieser Vorteile wurde die organisatorische Unzulänglichkeit der sehr unterschiedlichen Teamgrößen billigend in Kauf genommen.

Langfristig die folgenreichste Veränderung ist jedoch die Etablierung internen Wettbewerbs auf Abteilungs- und Teamebene. Dem liegen zwei Voraussetzungen

zugrunde: Zum einen der Aufbau vergleichbarer Teams. Weil sie nun identisch aufgebaut sind, wird ein unmittelbarer Vergleich möglich, gewinnen dessen Ergebnisse Relevanz – auch in den Augen der Beschäftigten. Die unterschiedlichen Aufgaben der Teams vor der Reorganisation hätten einen Vergleich sehr schwierig gemacht. Außerdem – das ist das Thema des nächsten Abschnitts – die Entwicklung und Einsatz eines Kennzifferninformationssystems, mit dem die Teams anhand festgelegter Kriterien verglichen werden können.

5.2.3 Arbeiten mit dem Kennziffemsystem

Der interne Wettbewerb beruht wesentlich auf einem neu entwickelten Kennziffernsystem, das verschiedene fachinhaltliche, aber auch tätigkeitsbezogene Aspekte des Arbeitsprozesses detailliert erfasst und zu Kennzahlen aggregiert. Diese sind auf die Produktivität des Arbeitsprozesses, die Qualität der erbrachten Leistungen, auf die Kooperation zwischen Innen- und Außendienst, aber auch auf die Kunden, ihre Zufriedenheit und ihre langfristige Bindung an das Unternehmen bezogen. Das qualitativ Neue an dem Kennziffernsystem ist für die Bausparkasse, dass arbeitsprozessliche und fachinhaltliche Aspekte in *einem* Informations- und Steuerungssystem verknüpft werden.

Von der zugrunde liegenden DV-Technologie her gesehen ist das Kennzahlensystem ein sehr heterogenes Gebilde. Unter einer einheitlichen Benutzeroberfläche, die auf einem verbreiteten Tabellenkalkulationsprogramm beruht, werden eine Vielzahl unterschiedlicher Informationen erfasst und entweder im Detail oder aber aggregiert dargestellt. Beispiel Beschwerdebriefe: Der genannte Beschwerdegrund wird in einem kleinen Freitextfeld erfasst, aber auch bestimmten Kategorien zugeordnet. Diese Daten fließen in eine übergreifende Statistik über Kundenzufriedenheit ein, die auch auf anderen quantitativen Daten basiert. Einige Daten, die in die Kennziffern einfließen, waren schon immer vorhanden, andere werden erstmals erfasst. Manche Daten werden automatisch aus bestehenden Anwendungssystemen übernommen, manche Informationen werden manuell bei der Bearbeitung eines Vorgangs in einer speziellen Bildschirmmaske von den Beschäftigten festgehalten. Die zugrunde liegenden statistischen Verfahren der Aggregation sind wenig aufwändig. Das Kennziffernsystem ist nach Angaben der Gesprächspartner das erste seiner Art in einer deutschen Bausparkasse.

Das Kennziffernsystem setzt den Vergleichsmaßstab zwischen den Teams und den drei Innendienstabteilungen. Die notwendigen Gewichtungen müssen mit Blick auf die übergreifenden Unternehmensziele festgelegt werden. Erst wenn geklärt ist, mit welcher Strategie sich das Unternehmen am Markt behaupten will, ob es eher durch günstige Preise oder aber durch qualitativ hochwertige Beratung Kunden ge-

winnen will, kann festgelegt werden, welche Kriterien erfasst, welcher Grad der Leistungserfüllung als Standard bestimmt und wie diese Kriterien in Beziehung gesetzt werden.

Entwickelt wurde das System mit Unterstützung einer Unternehmensberatung. Dass es keine Sachlogik der Kennziffernfestlegung gibt, hätten sie teils erst vermitteln müssen, berichten die beiden Berater. Als Kriterien, anhand derer die Tätigkeit der Kundenbetreuung zu bewerten sei, wurden Effizienz und Qualität der Leistungserbringung und in eingeschränkter Weise auch verkaufsbezogene Aspekte festgelegt. Die Rentabilität als Relation zwischen Aufwand und Erlös ist nicht Teil des Kennziffernsystems, da die Kundenbetreuung keine Entscheidungsautonomie bezüglich der von ihr verursachten Kosten hat. Das Zielsystem der Kundenbetreuung ist somit im Vergleich zu dem des Gesamtunternehmens deutlich weniger komplex. Insgesamt wurden sechs Kennziffern etabliert, die in je unterschiedlicher Gewichtung in die übergreifende „Masterkennzahl" einfließen.

Neben der Festlegung der Ziele verlangt der Entwurf eines derartigen Systems auch die Festlegung der zukünftigen Nutzer. Die Team- und Abteilungsleiter wurden als primäre Nutzergruppe festgelegt, ihren Bedürfnissen wurde ein hoher Stellenwert in der Systementwicklung zugemessen. Die Sachbearbeiter erhalten gleichfalls vielfältige, jedoch nicht alle Informationen.

Die besondere Qualität der Kennziffern ergibt sich erst durch die Art ihrer Nutzung im täglichen Arbeitsprozess. Es ist zu erwarten, dass der erstmalige Einsatz eines solchen Systems ein sehr dynamischer Prozess mit durchaus ungewissem Ausgang ist. Techniksoziologische Studien haben immer wieder auf die *Unintended Consequences* des Einsatzes derartiger Systeme hingewiesen. Die sechs Kennziffern sind: Mengenproduktivität, Durchlaufzeit, Einreichungsqualität, Kundenzufriedenheit, Kundenerhalt, Akquisehinweise. Es lohnt, die sechs verschiedenen Kennziffern sowie ihre Verwendung im Arbeitsalltag im Detail zu betrachten.

Mengenproduktivität

Produktivität wird im Kennziffernsystem als Verhältnis zwischen erbrachter Leistung und benötigter Arbeitszeit definiert, genauer: als Verhältnis zwischen einer gemäß der Kapazitätsplanung zugestandenen Zeitvorgabe pro Vorgang und der durchschnittlich benötigten Zeit. Die tatsächliche Arbeitszeit wird detailliert durch ein zu diesem Zweck neu eingeführtes Zeiterfassungssystem erhoben. Die Anzahl der bearbeiteten Vorgänge kann bequem aus dem Bestandsverwaltungssystem entnommen werden. Bisher galt, dass produktiv ist, wer wenige Rückstände hat. Die Kennziffer dagegen berücksichtigt detailliert die tatsächliche Leistung, nicht nur die absoluten Rückstandszahlen.

Möchte ein Teamleiter die Produktivitätskennzahl seines Teams verbessern, sind mehrere Strategien möglich. Neben einer allgemeinen Arbeitsintensivierung müssen die vorhandenen Arbeitskapazitäten den, jahreszeitlichen Schwankungen unterworfenen, Arbeitsmengen angepasst werden. Hierzu kann der Teamleiter bei der Zuteilung von Urlaubszeiten und der Steuerung der Gleitzeitguthaben der Beschäftigten ansetzen. Darüber hinaus wird es wichtig, dass die jeweiligen Tätigkeitsbereiche sich gegenseitig aushelfen, denn deren Arbeitsspitzen verteilen sich saisonal unterschiedlich. Um hier voranzukommen, müssen sich die Teamleiter auch um die Qualifizierung der Beschäftigten kümmern. Daneben ist aber auch die Motivationskunst des Teamleiters gefragt. Der Abteilungsleiter: „Die Mitarbeiter für das Finanzierungsgeschäft fühlen sich schon etwas höherwertig und haben den Eindruck, sie müssten, [wenn sie anderen aushelfen] ich will nicht sagen minderwertigeres, Geschäft machen, aber nicht so hochwertiges Geschäft." Genau dieser Haltung soll entgegengesteuert werden.

Die Steuerung des Teams wird dadurch unterstützt, dass die Informationen des Kennziffernsystems zu einer computergestützten Szenarienbildung verwandt werden können:

> Ein Mitarbeiter des Projektteams: „Idealerweise stellen [die Teamleiter] diese Informationen zum Beispiel in eine Excel-Tabelle ein, ... und ein Teamleiter, der ca. acht bis 14 Mitarbeiter führt, setzt sich selbst hin an diese Excel-Tabelle und bildet Szenarien, und sagt, wenn ich die und die Verläufe hätte, wie würde sich das dann entsprechend auswirken. Oder wenn ich Urlaubs- und Seminarplanung mache, was heißt das dann in meiner Produktivität."

Anhand dieser Kennziffern können exemplarisch die Reflexionsleistungen betrachtet werden, die im Umgang mit den Informationen eines derartigen Systems grundsätzlich notwendig sind. Dabei geht es um die Frage, ob die Kennziffern als zutreffende Beschreibung der Arbeitsleistung eines Teams anzusehen sind. Die Frage nach dem Aussagegehalt der Kennziffern im Hinblick auf die tatsächliche Arbeitsleistung war im Zusammenhang der Einführung des Systems stark diskutiert worden. Völlig unstrittig ist ja, dass das Kennziffernsystem nur einen Ausschnitt des realen Arbeitsprozesses und seiner relevanten Dimensionen erfasst. Wer in seinem Team viele neue Beschäftigte anlernen muss, wird keine optimale Mengenproduktivität erzielen, wer anderen Teams aushilft, findet dies nicht in seiner Kennziffer wieder. Das Unternehmen hätte sich nun entscheiden können, immer weitere beeinflussende Faktoren zu erfassen und einzurechnen. Dies wurde ausdrücklich nicht versucht. Gerade weil die Kennziffern nicht alles wiedergeben, soll und kann mit ihnen eine allgemeine Begründungspflicht etabliert werden. Wer meint, dass das eigene Team unfair bewertet wurde, muss dafür Gründe nennen. Es ist dieser Mechanismus, der dazu führt, dass arbeitsprozessliche Zustände expliziert und offen gelegt werden, die weit über das vom System unmittelbar Erfasste hinausgehen.

Nun ist allerdings bereits kurz nach der Einführung zu beobachten, dass trotz aller Warnungen die reinen Zahlen eine große unmittelbare Relevanz gewinnen, und dass Fragen nach der Validität kaum noch gestellt werden.

> Ein Abteilungsleiter: „Wenn sie nur auf die Zahlen schauen, da passiert eins, das sehe ich in bestimmten Zimmern. Da wird dann so eine bestimmte Kennzahl, die wird ausgedruckt, da wird sie an die Wand hingehängt, toll, wir sind jetzt auf den vorderen Rängen wir sind jetzt auf Platz 1 oder 2. Das ist für mich eine reine Zahlenbetrachtung."

Gleichwohl klingt die Faszination des Quantifizierbaren, der Objektivität der reinen Zahlen, auch bei diesem Gesprächspartner an:

> „Ich meine, man bekommt eine bessere Argumentationsgrundlage. Das eine ist das Wissen, aber dieses Wissen irgendwie nur gefühlsmäßig oder aufgrund von Aussagen anderer vermittelt zu bekommen ist ein Unterschied, als wenn sie das Wissen mit Fakten belegen können. Also in dem Moment, wenn ich was mit Fakten belegen kann, mein' ich, ist eine ganz andere Aussagekraft dahinter."

Die Nutzung der Informationen ist notwendigerweise ein reflexiver Prozess, in dem geklärt werden muss, ob man ihnen Validität zubilligt, oder ob man sie in Frage stellen soll. Teil der interessegeleiteten Auseinandersetzungen kann es aber sein, die Interpretationsbedürftigkeit der Zahlen zu bestreiten.

Durchlaufzeiten

Diese Kennzahl hält die Bearbeitungsdauer bestimmter Vorgänge fest. Je nach Wichtigkeit einer schnellen Bearbeitung für den Kunden sind ein oder drei Tage als Ziel festgelegt. Den Teamleitern steht darüber hinaus eine ständig aktualisierte Auflistung zur Verfügung, wie viele und genau welche Vorgänge in vier, fünf oder zehn Tage noch nicht bearbeitet wurden. Dies ermöglicht die Intervention in Einzelfällen. Gerade das Vermeiden sehr langer Liegezeiten wird als besonders wichtig erachtet. Alle diese Informationen existierten früher nicht. Es gab lediglich Rückstandslisten, in denen wöchentlich verzeichnet wurde, wie hoch der Bestand unbearbeiteter Vorgänge war. Registriert werden nach bestimmten Kategorien aber auch Gründe, die die Einhaltung der Frist verhindern, etwa fehlende Unterlagen der Kunden.

Kundenzufriedenheit

Ohne vorheriges Beispiel ist die Kennziffer zur Kundenzufriedenheit. Diese basiert auf einer zu diesem Zweck eingeführten regelmäßigen Fragebogenerhebung bei Kunden und einer genauen Analyse der eingegangenen Beschwerden. Der Fragebogen ist relativ knapp gehalten, standardisierte Fragen richten sich auf die Beurteilung der vom Innendienst erbrachten Leistungen: Schnelligkeit der Bearbeitung, Freundlichkeit, Reaktion auf Reklamationen etc. Zusätzlich werden weitere schriftliche Hinweise erbeten. Die Beschwerden werden stichwortartig erfasst sowie bestimmten Kategorien zugeordnet. Wie auch in vielen anderen Unternehmen werden Beschwerden inzwischen als eine wertvolle Informationsquelle angesehen und wird

deren kompetente Behandlung als eine gute Möglichkeit betrachtet, die Kundenbindung an das Unternehmen zu stärken.

Ganz offensichtlich ist, dass hier die Kundenperspektive in einer für ein Back-Office ganz neuen Weise für das alltägliche Arbeitshandeln relevant gemacht wird. Zwar gab es auch bisher in größeren Abständen Kundenbefragungen, doch eine ständige Erfassung in diesem Detaillierungsgrad und insbesondere die Zuordnung bis auf einzelne Teams hat es vorher nicht gegeben. Zuvor war man allein auf Mutmaßungen angewiesen, wie weitgehend die Erwartungen der Kunden erfüllt werden. Eine derart differenzierte Erfassung kann in hohem Maße lernförderlich sein, denn zum ersten Mal können die Teams beobachten, ob und welche Resultate verändertes Handeln gegenüber Kunden hervorbringt. Und erst wenn die Konsequenzen des Handelns deutlich werden, kann es zu einer Änderung von Handlungsweisen kommen.

Wiederum und noch verstärkt drängen sich bei dieser Kennziffer Fragen nach der Validität der Ergebnisse auf. Treffen die Fragen die Punkte, die einen Kunden zufrieden oder unzufrieden machen? Sind die Befragten bereit und in der Lage, zwischen der Leistung von Außendienst und Innendienst zu differenzieren? Versteckt sich hinter den Antworten eventuell die Unzufriedenheit über den Außendienst oder auch über die finanziellen Konditionen?

Kundenerhalt

Die Kennziffer Kundenerhalt erfasst, wie viele Kunden nach Ablauf ihres jetzigen Vertrages innerhalb eines Zeitraumes von sechs Monaten einen neuen abschließen. Dies wird automatisch durch Auswertung des Bestandsverwaltungssystems festgestellt. Je nach Grund der Beendigung des Vertragsverhältnisses gibt es Zielquoten von 10 % oder 40 %. Offensichtlich handelt es sich hierbei um eine für das Gesamtunternehmen sehr wesentliche Zielsetzung, gerade angesichts der sehr hohen Kosten für die Neugewinnung von Kunden. Für die Innendienstbeschäftigten ist diese Kennzahl eine Aufforderung, die vorliegenden Informationen immer auf die Möglichkeiten des Abschlusses eines Neuvertrages hin zu betrachten. Dies ist für eine solche Back-Office-Tätigkeit durchaus neu.

Die Kennziffer Kundenerhalt stellt den Sachbearbeitern ein Ziel, zu dem sie nur mittelbar beitragen können. Es fragt sich, ob in diesem Fall noch eine Korrelation zwischen eigenen Anstrengungen und der Ausprägung der Kennzahl wahrnehmbar ist. Problematisch ist bereits der Zeitraum von sechs Monaten, nach Ablauf dessen erst festgestellt wird, ob ein Neuvertrag unterzeichnet wurde. Bleiben Bemühungen dauerhaft folgenlos, reduziert sich eine derartige Kennzahl auf ein symbolisches Memento, das den Innendienst an die Existenz von Kunden erinnert und an jeder Stelle des Unternehmens unternehmerisches Denken einfordert, ohne aber konkrete

Handlungsmöglichkeiten auch aufzuzeigen. Die Bausparkasse hat dieses Risiko zunächst einmal in Kauf genommen. Weitergehende Erfahrungen mit dem System müssen abgewartet werden.

Akquisehinweise

Die Kennziffer zu Akquisehinweisen stellt eine Aufforderung dar, dem Außendienst Hinweise für den Abschluss zusätzlicher, weiterer Verträge zukommen zu lassen. Erkundigt sich etwa ein Kunde nach dem Zuteilungstermin des Darlehens, könnte der Sachbearbeiter dem Außendienst den Fingerzeig geben, eine Zwischenfinanzierung anzubieten. Aber nicht irgendwelche Hinweise sind gefragt, sondern gute Hinweise mit einer hohen Erfolgschance. Jeder zehnte Tipp soll zu einem Neuabschluss führen. Auch diese Zielsetzung nutzt Markt- und Kundenkenntnisse der Innendienstbeschäftigten. Selbstverständlich waren Hinweise schon immer erwünscht. Mangels irgendwelcher Konsequenzen wurde dieser Extraaufwand jedoch schnell vernachlässigt, wenn die Rückstände zu groß wurden – und das war aus Sicht der Beschäftigten meistens der Fall.

Durch die hohe Gewichtung von Hinweisen, die zu einem Abschluss führen, stellt sich noch eine andere Wirkung ein. Die Beschäftigten haben plötzlich ein eigenes Interesse, dass der Außendienst ihren Hinweisen auch nachgeht. Umgekehrt stehen dem Außendienst die Zahlen des Kennziffernsystems zur Verfügung, also kann auch er ersehen, ob sein Team der Verpflichtung, Hinweise zu liefern, nachkommt.

Einreichungsqualität

Einreichungsqualität bezeichnet den Anteil von Unterlagen, die vom Außendienst soweit vollständig vorgelegt werden, dass sie unmittelbar bearbeitet werden können. Rückfragen wegen fehlender Unterlagen verzögern die Bearbeitung, verursachen hohen Aufwand und manche Reibungsverluste. Im ersten Moment überraschend ist, dass den Teams der Kundenbetreuung ein Sachverhalt angerechnet wird, der unmittelbar vom Außendienst zu verantworten ist. Hier wird der Innendienst für den Außendienst in die Verantwortung genommen. Was über hierarchische Anweisung nicht hinreichend funktionierte, soll nun unter Nutzung kollegialer Verpflichtungen zwischen Innendienst und Außendienst erreicht werden.

Gewichtung

Hat man nun diese sehr heterogenen Kennziffern in einem System zusammengefasst, stellt sich die Frage ihrer jeweiligen Gewichtung. Diese Gewichtung ist entscheidend, denn erst daraus können die Teams und die Teamleiter ableiten, welche der disparaten Zielsetzungen vorrangig verfolgt werden soll. Die Entscheidung über Gewichtungsfaktoren innerhalb einer umfassenden Master-Kennzahl wurde daher als wichtige strategische Entscheidung angesehen, der ein längerer Diskussionspro-

zess voranging, an dem auch die Unternehmensleitung intensiv beteiligt war. Mit einem Anteil von 60 % haben die kundenbezogenen Kennzahlen Kundenerhalt und Kundenzufriedenheit ein großes Gewicht. Die eher einer bürokratischen Effizienzlogik verpflichteten Kennzahlen Mengenproduktivität und Durchlaufzeit wurden mit 20 % gewichtet. Ebenfalls mit 20 % wurden die beiden Kennzahlen Akquisehinweise und Einreichungsqualität berücksichtigt, die sich auf die Kooperation zwischen Innendienst und Außendienst richten.

Das Ergebnis der Diskussionen (die hohe Bedeutung der kundenbezogenen und die geringe Gewichtung der effizienzorientierten Zahlen) überraschte auch die beteiligten Managementvertreter und Spezialisten zunächst. Waren doch Ziele wie die Minimierung der Rückstände und eine Beschleunigung der Antragsbearbeitung jahrelang zentrales Ziel der Bemühungen in der Kundenbetreuung gewesen. Begründet wird das Ergebnis aber damit, dass Zufriedenheit und Treue der Kunden grundlegendere Zielsetzungen seien. Ist es nicht wichtiger, so die dahinter stehende Logik, ob die Kunden zufrieden sind, seien sie dies nun wegen kurzer oder trotz langer Durchlaufzeiten. Umgekehrt mag man daraus schlussfolgern, dass man sich in der Kundenbetreuung jahrelang an Teilzielen orientiert hatte, deren Zusammenhang mit dem Markterfolg begrenzt ist. Daran zeigt sich aber auch, dass das Unternehmen das Kennziffernsystem weniger zur detaillierten Tätigkeitssteuerung als vielmehr zur Durchsetzung einer veränderten Handlungsorientierung nutzen will.

Trotz der geringen Gewichtung der effizienzbezogenen Kriterien werden diese in der täglichen Arbeit aus zwei Gründen wohl einen hohen Stellenwert beibehalten. Zum einen ist ihre Relevanz in Arbeitsroutinen und beruflichen Orientierungen verfestigt, zum anderen sind es gerade diese beiden Kennzahlen, die relativ kurzfristig und unmittelbar von den Teams – und nicht auch noch von Kunden und Außendienst – zu beeinflussen sind. Weder der Außendienst noch die Kunden intervenieren hier. Es bleibt abzuwarten, ob die nur längerfristig zu beeinflussenden Variablen Kundenerhalt und -zufriedenheit sowie Einreichungsqualität in der Hektik des täglichen Arbeitsprozesses nicht tendenziell eher vernachlässigt werden.

5.2.4 Interner Wettbewerb durch Einsatz des Kennziffernsystems

Zusammen mit der veränderten Aufbauorganisation bildet das Kennziffernsystem die Grundlage für internen Wettbewerb zwischen den Abteilungen und Teams. Durch den Wettbewerb soll mehr als nur eine weitere Arbeitsintensivierung erreicht werden. Es sollen Lernprozesse angestoßen werden, die bisherige Routinen in Frage stellen und längerfristig die Art der Leistungserbringung ändern sollen. Die Identifizierung erfolgreicher Einheiten soll Anlass dazu geben, *Best Practice*-Konzepte zur Diskus-

sion zu stellen und sie für die weniger erfolgreichen Teams verfügbar zu machen. Wie schnell das gehen kann, verdeutlicht folgendes Erlebnis eines Abteilungsleiters:

> „[Der erste Kennzahlbericht] war beim Vorstand oben. Und in den nächsten fünf Minuten hat bei mir mein zuständiger Ressortchef angerufen [lacht], der war sofort am Telefon: ‚Warum seid ihr so schlecht? '. Sag ich [weiterhin lachend]: ‚Herr P. wovon reden sie denn?' Ich wusste gar nicht, was los war. Okay, da haben wir es im Gespräch geklärt. Und da musste ich ihm sagen, Herr P, nicht ich bin so schlecht, ihr Außendienst ist so schlecht. [lacht]."

Die Zahlen stoßen unmittelbar eine Diskussion über Schwierigkeiten und Verbesserungsmöglichkeiten an.

Ein derartiger Lernprozess muss organisiert werden, insbesondere muss die Bereitschaft gefördert werden, erfolgreiche Strategien auch mitzuteilen. Derzeit liegt es in der Hand der Abteilungsleiter, den Austausch über die Kennzahlen in Gang zu bringen. Dieser beschränkt sich bisher zumeist noch auf die regelmäßigen Teamleiterrunden. Mit schlechten Ergebnissen verbindet sich eine Begründungspflicht, dies setzt die gemeinsame Ursachenforschung in Gang.

Noch undeutlich ist bei alledem die Einbeziehung der Teammitglieder. Bisher überlässt das Unternehmen es den Teamleitern, die Kennzahlen zum Gegenstand der Teambesprechungen zu machen. Ein systematischerer Austausch auch der Beschäftigten über Teamgrenzen hinweg unterbleibt aber. Insgesamt entsteht der Eindruck, dass den Konzepten der Verwendung der Ergebnisse nicht in gleichem Maße Aufmerksamkeit geschenkt wurde, wie der Entwicklung des Systems selbst.

Das gesamte Reorganisationsprojekt stößt weitere Formalisierungsschritte an. Der interne Wettbewerb gibt den Beschäftigten eine permanente Motivation, daran mitzuwirken, bisher informale Aspekte offen zu legen. Dieses Offenlegen eröffnet dem Management neue Zugriffs- und Steuerungsmöglichkeiten, immer weitere Bereiche können verregelt werden. Darüber hinaus werden im Zuge des Reorganisationsprojektes zusätzliche Instrumente weiterer Formalisierung geschaffen, die mittelfristig weitere Wirkungen entfalten werden: Da ist zunächst ein elaboriertes System zur Erfassung der fachlichen Qualifikation der Beschäftigten. Es wurde etabliert, um einen systematischeren Überblick über fachliche Engpässe zu bekommen, insbesondere aber, um Qualifizierungsvorgaben hinsichtlich der zu erlernenden Tätigkeitsschnittmengen planen und deren Erreichung kontrollieren zu können. Dieses System steht auch zur Verfügung, um den Personaleinsatz wesentlich detaillierter planen zu können. Auch das neue vorgangsbezogene Zeiterfassungssystem ist in diesem Zusammenhang zu erwähnen. Für dieses wurde in einem aufwändigen Prozess der Zeitbedarf aller relevanten Vorgänge in der Kundenbetreuung bestimmt. Schließlich ist die neu entworfene Personalbedarfsrechnung von Bedeutung. Sie ermöglicht weitere Rationalisierungsmaßnahmen, etwa eine interne Bepreisung der in der Kundenbetreuung erbrachten Leistungen. Sollen teure Serviceleistungen nur noch für

bestimmte Kundengruppen erbracht werden? Sollen bestimmte Dinge, etwa Rückfragen wegen schlechter Einreichungsqualität, dem Außendienst in Rechnung gestellt werden? Wo müssen Rationalisierungsmaßnahmen zuerst ansetzen? All diese Fragen lassen sich aufgrund der neuen Personalbedarfsrechnung beantworten. Damit ist ein Maßstab für die Optimierung der einzelnen Tätigkeitsbereiche vorhanden. In den Worten eines der Unternehmensberater:

> „Diese neue Innendienststruktur, das ist ein Beginn, das ist eine Plattform. Wir haben jetzt erst mal aus den ganzen getrennten Abteilungen Teams gebildet. So und jetzt können wir reingehen und sagen, wie ist zum Beispiel die Zusammenarbeit zwischen dem Innendienst und dem Außendienst. Was kann ich da verbessern? Wie ist das messbar, wie kann ich das in Kennzahlen fassen, wie ist die Arbeitsweise der Teams intern messbar? Die Reorganisation ist praktisch die Plattform für einen ständigen Verbesserungsprozess, letztendlich."

Der gesamtsystemische Rationalisierungsansatz verbessert hier nicht zuletzt auch die Möglichkeiten einer einzelfunktionsbezogene Rationalisierung.

5.2.5 Bewertung

Die Bausparkasse verfolgt einen Rationalisierungsansatz, der von der Unternehmensstruktur bis zum einzelnen Arbeitsplatz weit reichende Veränderungen mit sich gebracht hat. Gleichzeitig erscheint der Reorganisationsprozess aber auch eher evolutionär orientiert, nicht in dem gleichen Maße radikal, wie es im Betriebsbereich der Großbank zu beobachten ist. Für Kontinuität sorgt aus Sicht der Beschäftigten, dass ihr grundsätzlicher Tätigkeitsbereich erhalten bleibt. Und für über die Hälfte der Beschäftigten änderte sich der Vorgesetzte nicht. Zu diesem Eindruck trägt auch bei, dass in vielerlei Hinsicht die Veränderungen erst die Bedingungen für weitere Rationalisierungsmaßnahmen bereiten. Viele Konsequenzen der hier geschilderten Entwicklungen werden sich erst im Verlauf weiterer Rationalisierungsmaßnahmen zeigen.

Auf der Ebene des Gesamtunternehmens, aber auch auf Abteilungs- und Teamebene richtete sich die Reorganisation nach dem gleich Prinzip: weg von einer funktionsteiligen, hin zu einer primär regional orientierten Aufbauorganisation. Die beiden getrennten Welten des Außendienstes und des Innendienstes sollten stärker aufeinander bezogen werden. Die Verantwortlichkeiten sind nun ganzheitlicher organisiert, für Vertrieb und administrative Tätigkeiten auf Vorstandsebene, für alle Tätigkeiten der Kundenbetreuung auf Abteilungs- und Teamebene. Mit dem Aufbau vergleichbarer Einheiten wurden aber auch die Voraussetzungen für einen internen Wettbewerb zwischen Vorstandsressorts, Abteilungen und Teams geschaffen.

Mit dem internen Wettbewerb, befördert und gesteuert durch das Kennziffernsystem, verbinden sich von Seiten des Unternehmens große Hoffnungen. Mit ihm soll die Arbeitsintensität gesteigert und umfassende Lernprozesse angestoßen werden.

Die Nutzung des Kennziffernsystems bewegt sich im Spannungsfeld von Kooperation und Wettbewerb. Die Schwierigkeiten, diese beiden Seiten im Sinne einer verstärkten Reflexivität sinnvoll zu vereinen, zeigt sich insbesondere in der Frage, welche Sanktionen an das Kennziffernsystem angehängt werden sollen. Folgenlosigkeit der Kennziffern auf der einen Seite, unkritische Zahlengläubigkeit auf der anderen sind die Extreme, die es dabei aus Unternehmenssicht zu vermeiden gilt. Dieses Kennziffernsystem ist das erste seiner Art in einer Bausparkasse. Die Relevanz dieses Falles: Er zeigt, wie reflexionsfördernder interner Wettbewerb in einer typischen, traditionellen Verwaltung installiert werden kann. Wenn dies in dieser Bausparkasse möglich war, geht es auch in anderen Finanzunternehmen und auch in Kommunal- und Sozialverwaltungen. Dafür sind die Erfahrungen eines Unternehmens mit langer Tradition besonders aufschlussreich, auch wenn entsprechende Ansätze der auf der grünen Wiese neu gegründeten Direktbank spektakulärer sind.

5.3 Der Filialbereich einer Großbank

Die weitere Entwicklung des filialgestützten Privatkundengeschäfts in Deutschland ist Gegenstand anhaltender öffentlicher Diskussionen. Bei verschiedenen Fusionen und Fusionsvorhaben von Großbanken ging es immer um tief greifende Einschnitte in diesem Bereich, doch auch ohne Fusion bauen die meisten Großbanken hier weiter Arbeitsplätze ab. Der Druck, der bei allen Kreditinstituten auf diesem Geschäftsbereich lastet, ist groß. Denn klar ist: Bei Ausgliederungen und Fusionen stehen viele Stellen und bisherige Privilegien der Beschäftigten auf dem Spiel.

Für alle Banken mit Filialnetz gilt, dass die Rolle desselben angesichts des Bedeutungsgewinns anderer Vertriebs- und Kommunikationskanäle – Telefon und insbesondere Internet – neu austariert werden muss. Die Institute gehen davon aus, dass der Großteil der Kunden zukünftig eine Mischform aus Filiale vor Ort und Direktbank, aus persönlichem Beratungsgespräch und Internetnutzung vorziehen wird. Daher werden schon heute umfangreiche Ressourcen in internetbasierte Service- und Beratungsangebote gesteckt.

Auch die hier zur Diskussion stehende Reorganisationsmaßnahme ist im Kontext der Suche nach neuen, Erfolg versprechenden Marktstrategien zu sehen. Im Zentrum der empirischen Erhebung steht das umfangreiche Reorganisationsprojekt „Neukonzept Privatkunden " für das bundesweite Filialnetz der Großbank. Innerhalb des Projektes werden die Arbeitsprozesse und Tätigkeitsstrukturen umfangreich verändert. Einen zentralen Stellenwert nimmt die Entwicklung eines DV-Systems ein, das aufbauend auf einer erweiterten Kundendatenbank Vertriebsaufgaben unterstützt und verschiedene, fachlich anspruchsvolle Tätigkeiten automatisiert.

5.3.1 *Rückblick auf bisherige Rationalisierungsmaßnahmen*

Um den heutigen Aufbau des Filialbereichs zu verstehen, ist ein kurzer Rückblick auf Veränderungen Anfang der neunziger Jahre wichtig. Damals kam es zu einer kundengruppenbezogenen Divisionalisierung aller regionalen Einheiten des Fililalbereiches, wodurch sich die interne Organisation der Filialen umfassend veränderte. Die Betreuung der Privat- und der Individualkunden (das sind wohlhabende Privatkunden) wurde nun personell getrennt. Verbliebene kundenbezogene Spezialtätigkeiten, etwa die der Kreditberater oder Wertpapierberater, wurden zu diesem Zeitpunkt aufgelöst und in den Tätigkeitstypus des Kundenbetreuers integriert. Neben den Kundenberatern gibt es heute die so genannten Serviceberater. Diese sind hauptsächlich für die Arbeit an der Kasse und am Service-Schalter zuständig: Geld abheben und einzahlen, Devisen ausgeben, Schecks ausstellen, Daueraufträge annehmen etc. Der Verkauf nimmt auch bei ihnen einen durchaus nicht unwichtigen Stellenwert ein. Insbesondere sind sie für den Vertrieb von Zahlungsverkehrsprodukten, aber auch einfacheren Anlageprodukten zuständig.

Anfang der neunziger Jahre wurden auch die bankbetrieblichen, administrativen Tätigkeiten aus den Filialen ausgegliedert und auf Gebietsfilialebene zusammengefasst. Diese Ausgliederung führte erst zum Entstehen eines bankbetrieblichen Bereiches (vgl. auch Abschnitt 5.1). Dadurch reduzierte sich die Anzahl der Beschäftigten in den Filialen deutlich. Es bleiben in einer typischen Filiale des untersuchten Unternehmens heute folgende funktional unterschiedenen Tätigkeiten: Serviceberater, Privatkundenberater, Individualkundenberater, schließlich die Filialleitung als Führungsposition. Die Darstellung konzentriert sich stark auf Veränderungen in der Tätigkeit des Privatkundenberaters, denn der Arbeitsplatz des Servicebetreuers wird weniger von den Maßnahmen des Reorganisationsprojektes tangiert. Auch das Firmenkundengeschäft, das nur in wenigen Filialen eine Rolle spielt, wird im Weiteren nicht beachtet. Ebenso wenig wird auf die Individualkundenbetreuung eingegangen. Für dieses Kundensegment ist eine analoge Reorganisationsmaßnahme in Vorbereitung, über die zum Zeitpunkt der Untersuchung noch keine konkreten Informationen verfügbar waren.

5.3.2 *Verkaufen mit (dem) System*

Das den folgenden Schilderungen zugrunde liegende Rationalisierungsprojekt bringt für die Tätigkeit im Filialbereich tief greifende Veränderungen mit sich. Während sich die Aufbauorganisation nur wenig ändert, wird eine detailliertere Vertriebssteuerung durchgesetzt, die u.a. die Steuerung der täglichen Arbeitsaufgaben der Filialbeschäftigten mit einschließt. Neben erhofften Effizienzgewinnen soll vor allem auch die niedrigere tarifliche Eingruppierung der Filialbeschäftigten zu größeren Kostenein-

sparungen führen. Die daraus resultierenden Veränderungen werden im Folgenden diskutiert.

Beratung zu und Verkauf von Finanzprodukten sind die zentralen fachlichen Herausforderungen für die Kundenberater. Hier kommen ihre markt-, produkt- und kundenbezogenen Kenntnisse zum Tragen. Den Kundenberatern sind jährliche Ertrags- und Produktziele vorgegeben, im Rahmen befristeter Kampagnen wird von ihnen der Verkauf ausgewählter Produkte erwartet. Es ist für Banken vergleichsweise einfach, die Tätigkeit der Kundenbetreuer ergebnisbezogen zu kontrollieren. Trotzdem verblieben den Beratern bisher Dispositionsspielräume. Berater entwickelten vielfältige eigene Strategien, welche Kunden sie wie mit welchen Angeboten ansprachen.

Hier nun setzt die Reorganisationsmaßnahme an: Eine Systemkomponente des neuen DV-Systems generiert aufbauend auf der Kundendatenbank für jeden Berater Verkaufshinweise. Dies sind kundenbezogene Hinweise auf Angebote, die für diese in Frage kommen könnten. Für das dahinter stehende Berechnungsverfahren wird zunächst nach Kundengruppen mit gemeinsamen Merkmalsausprägungen gesucht. Haben einige aus dieser Kundengruppe mit bestimmten Merkmalen häufig ein bestimmtes Angebot gewählt, wird für die anderen Kunden in dieser Gruppe die Empfehlung gegeben, diesen auch das Produkt anzubieten. Selbstverständlich werden aber auch Marktstrategien des Unternehmens bei den Empfehlungen mit berücksichtigt. Getätigte Verkäufe fließen so immer wieder in die Entscheidungen des Systems ein, es ist ein „lernendes System“. Um derartige Vorhersagen zu ermöglichen, wurde die Erfassung kundenbezogener Daten erheblich ausgeweitet. Einbezogen werden v.a. noch mehr Daten zu den allgemeinen Lebensverhältnissen.

Die Verkaufshinweise werden den Beratern in Form von Aufgabenlisten in einem Bildschirmfenster angezeigt und täglich aktualisiert. Berater sind aufgefordert, den Hinweisen nachzugehen. In der Regel werden sie einen Kunden anrufen und einen Gesprächstermin zu vereinbaren suchen. Später müssen die Berater im System eingeben, ob sie den Verkaufshinweis abgearbeitet haben und ob er zu einem Abschluss geführt hat. Die Systemkomponente „Verkaufshinweise“ produziert ständig mehr Hinweise, als die Berater abarbeiten könnten. Eine Selektion ist somit von vornherein nötig.

Bisher konnten die Kundenberater in größerer Eigenverantwortung entscheiden, wie sie die vorgegebenen Ertragsziele zu erreichen gedächten. Bevor nun Berater zum Telefon griffen, konzentrierten sie sich zumeist ganz pragmatisch auf die Kundschaft, die von sich aus – spontan oder mit Beratungswunsch – in die Filiale kam. Danach riefen Berater typischerweise erst einmal einen kleineren Kreis gut bekannter Kunden an, von denen sie annahmen, dass sie ihren Ratschlägen folgen würden. Darüber hinaus stützten sich die Kundenbetreuer auf statistische Auswertungen des

Kundenbestands, die sie sich selbst zusammenstellen konnten. Eine Beraterin: „Es war eine Menge Kreativität und Eigeninitiative gefordert." Diese Möglichkeit einer eigenen Auswertung wird in Kürze, mit dem Außerbetriebsetzen verschiedener Altsysteme, wegfallen. Abgeschafft wurde auch die bisherige Kundenkartei, in der handschriftliche Informationen über Kunden niedergeschrieben wurden. Dies macht sich sofort bemerkbar bei einem Stellenwechsel. Eine befragte Beraterin berichtete, wie mühselig die Übergabe an die Nachfolgerin sei, da man nun von Hand die vorhandenen Hinweise zu Kunden zusammenschreiben müsse.

Freitextfelder in der Kundendatenbank hätten hier Ersatz bieten können. Diese Möglichkeit wird aber nicht angeboten. Ohne eigene Statistik-Auswertungen und längerfristig angelegte Aufzeichnungen über Kundenwünsche und -präferenzen wird das Ausarbeiten einer eigenständigen Verkaufsstrategie aber schwierig. Die Geringschätzung ihres Kundenwissens läuft allen Erfahrungen der Berater zuwider. Galt doch bisher: „Je mehr Informationen wir haben, desto mehr Chancen haben wir im Vertrieb."

Teilsystem Analyse Kundenwunsch

Im Kundengespräch konzentrieren sich konfligierende Anforderungen an die Kundenberater. Hier ist der Ort, an dem sie ihre beraterische Integrität – auch vor sich selber – unter Beweis stellen müssen. Dies verlangt, eine gewisse reflexive Distanz gegenüber den Vorgaben des Unternehmens zu halten. Kommt es nun zu einem Beratungsgespräch zwecks Geldanlage, ist es zunächst die Aufgabe des Bankbeschäftigten, in einem klärenden Gespräch den Bedarf und die Ziele des Kunden genau zu analysieren. Dazu gehören neben der Höhe des Anlagebetrages auch Fragen nach der gewünschten Verfügbarkeit und der Risikobereitschaft. Diese Beratung verlangt eine umfassende Kenntnis aller angebotenen Produkte, auch solcher von Partnerunternehmen, etwa Versicherungen.

In all diesen Gesprächen soll nun ein weiteres Teilsystem „Analyse Kundenwunsch" zur Anwendung kommen. Wiederum ausgehend von der umfänglichen Sammlung kundenbezogener Daten und anhand der Eingabe einiger weiterer Informationen, etwa der Höhe der in Frage kommenden Geldanlage, werden automatisch Produktvorschläge generiert. Diese sind nicht bindend.

In seiner jetzigen Funktionsweise entspricht diese Systemkomponente den Erwartungen der Kundenberater nicht. Die Vorschläge seien viel zu allgemein, es würden nur Standardlösungen vorgeschlagen: „Da kamen so haarsträubend konservative Dinge immer bei rum, dass wir uns damit nur das Leben schwer machen würden." Dementsprechend wird das System derzeit nicht genutzt. Es scheint somit „auf Vorrat" erstellt worden zu sein, für den Zeitpunkt nämlich, an dem schlechter qualifizierte Berater derartige Vorschläge als eine Unterstützung empfinden und sich aus eigener

fachlicher Unsicherheit darauf stützen. Auf die Kundenberater wirkt es jedenfalls als klares Signal, welche Rolle ihnen zukünftig zugewiesen werden soll.

Teilsystem Kreditentscheidung

Neben der Anlageberatung sind Kreditentscheidungen für die Kundenbeziehung von zentraler Bedeutung. Diese Entweder-Oder-Entscheidung ist mehr als nur ein Urteil über die wirtschaftlichen Verhältnisse eines Kunden, sondern auch eine Einschätzung seiner Person – eben ob er/sie kreditwürdig ist. Einer freigiebigen Vergabe stehen die wirtschaftlichen Interessen der Bank gegenüber, die ihre Ausfälle bei Krediten an Privatkunden weiter reduzieren möchte.

Beratung für und Entscheidung über eine Kreditvergabe sind eine weitere wesentliche Aufgabe der Kundenberater. Angeboten werden Konsumenten- und Dispositionskredite sowie Immobilienfinanzierungen. Der Aufgabenbereich der Immobilienfinanzierung, der sehr viel komplexer als andere Beratungsaufgaben ist, wird nun im Rahmen der Reorganisation aus dem Aufgabengebiet der Kundenberater ausgegliedert. Zukünftig soll nur noch eine kleinere Anzahl von Beratern diese Aufgabe übernehmen. Dafür wird eine eigene Position, die des Senior-Privatkundenberaters, geschaffen. Zwar hatten nie alle Berater Baufinanzierungen durchgeführt und hatte es unter der Hand hier schon immer Spezialisierungen gegeben, für viele Berater bedeutet dies aber den Verlust einer komplexen und herausfordernden Aufgabe. Doch auch für die verbleibenden Aufgaben im Kreditbereich verringern sich die Anforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten.

Zu der morgendlichen Routine aller Kundenberater gehört es, Entscheidungen über Zahlungsanweisungen zu treffen, die den festgelegten Dispositionskredit überschreiten würden. Diese Entscheidung ist aus gutem Grunde nicht automatisiert. Eine Zahlung nicht zu genehmigen führt zur Verärgerung der Kunden, sie will gut überlegt sein. Im Zusammenhang mit der Einführung des Beratungs- und Verkaufssystems wurden nun die entsprechenden Kompetenzen um bis zu 70 % eingeschränkt. Eine Beraterin: „Es ist eine deutliche Beschneidung, die auch den täglichen Arbeitsablauf sehr sehr schwierig macht."

Über Konsumentenkredite bis 50000 DM konnten Berater bisher weitgehend eigenverantwortlich entscheiden. Bisherige Erfahrungen der Berater mit den Kunden gaben hier den Ausschlag. Nunmehr wird das Entscheidungsverfahren über die Kreditvergabe vollständig automatisiert. Dazu wurde eine weitere, auf der Kundendatenbank aufbauende Systemkomponente entwickelt. Diese vergibt aufgrund der bekannten Daten – und das sind eben nicht nur die quantifizierbaren monetären, sondern auch vielfältige weitere personenbezogene Informationen – Punkte im Hinblick auf die Kreditwürdigkeit. Je nachdem, welche Punktzahl erreicht wird, wird der Kredit entweder genehmigt oder abgelehnt. Begründungen für die Entscheidung lie-

fert das System nicht, allein schon, um Manipulationen von Seiten der Kundenberater vorzubeugen. Die Entscheidung im Detail zu rekonstruieren, ist nicht möglich. Die zugrunde liegenden Entscheidungsverfahren selbst sind für die Berater nicht nachvollziehbar.

Aber schon die Entscheidungskriterien stoßen hinsichtlich geschäftlicher, aber auch anderer Gründe auf Kritik.

> Eine Beraterin: „Teilweise ist mir dabei nicht so wohl, muss ich sagen, weil die Kunden doch stark in ein Raster gedrängt werden. Wenn man mal überlegt, was so systemseitig an Informationen rangezogen wird, um zu entscheiden, ist der Kunde für einen Kredit gut oder nicht, na wenn dann so Dinge wie, hat der jetzt einen Hauptschulabschluss oder Abitur eine Rolle spielen, wenn Dinge wie Kontobeziehung [der Bank] zu den Eltern eine Rolle spielt, halte ich das für etwas schwierig, muss ich sagen. Meine Kollegin ... [sagte] zu jemandem, der ihr erklären wollte, wie toll doch diese neuen Systeme sind: ‚Wissen sie, mein Vater ist Grieche, meine Mutter ist Deutsche, meine Mutter ist Putzfrau, mein Vater arbeitet bei der [Verkehrsgesellschaft] und ich hab' einen Hauptschulabschluss. Meinen sie, ich würde bei dieser Bank noch einen Kredit bekommen?' Und damit hat sie recht, sie würde keinen Kredit bekommen und da kann sie noch so gut bei uns verdienen, das macht dann diese Rahmendaten nicht mehr wett."

Die Systementscheidungen sind zurückhaltender, als es die eigenen Beraterentscheidungen gewesen seien, urteilen die Gesprächspartner. Kundenbeziehung zu pflegen angesichts von Entscheidungen, die man selbst anders getroffen hätte, dürfte aber schwierig sein.

Teilsystem Terminplanung

Eine weitere Funktionalität des Systems ist eine filialübergreifende Koordination von Terminen für Beratungsgespräche. Alle Kundenberater sind nunmehr gehalten, einen elektronischen Terminkalender zu führen. Die darin eingetragenen Daten sind zentral einsehbar. In klar definierten Fällen können auch von anderer Seite Beratungstermine in den Kalender jedes Beraters eingetragen werden. Dies eröffnet die Möglichkeit, Terminvereinbarungen mit Kunden in einem zentralen Call Center vornehmen zu lassen. Dies Call Center stützt sie sich ebenfalls auf das System für Verkaufshinweise. Inhalt der Gespräche ist lediglich, die Kunden zu einem Gespräch in der Filiale aufzufordern, genauere Angaben und Auskünfte können und dürfen die Beschäftigten im Call Center nicht machen. Die dortigen Beschäftigten telefonieren insbesondere auch in den Abendstunden. Das Call Center kann den Beratern somit Kunden zuführen, die zu den normalen Öffnungszeiten nicht zu Hause zu erreichen gewesen wären.

Soweit das Call Center dann erfolgreich ist und einen Termin vereinbart, sind die Berater mit Kunden konfrontiert, die nach Meinung der Berater vielfach keine erhöhte Kaufneigung oder auch nur einen erhöhten Bedarf für ein Bankprodukt aufweisen. Die Berater selbst hätten bereits beim Telefonat geklärt, ob ein Angebot überhaupt in Frage kommt. Die Call Agents können dies nicht. Zentrale Auswertungen der Daten

des Terminverwaltungs- und Planungssystems sind denkbar, werden derzeit jedoch nicht durchgeführt.

5.3.3 Genutzte und vertane Chancen für eine gesteigerte Reflexivität

Die verschiedenen verkaufsunterstützenden Komponenten erleichtern eine zentrale Steuerung des Produktverkaufs. Verkaufskampagnen können schneller angesetzt und differenzierter gesteuert werden. Bisher konnte die Bank nur eine begrenzte Zahl besonderer Kampagnen starten, um nicht die Aufnahmefähigkeit der Berater überzustrapazieren. Künftig sind detailliertere Kampagnen, etwa für eng begrenzte Zielgruppen viel leichter durchführbar.

Darüber hinaus ist das System geeignet, einigen aus Unternehmenssicht unbefriedigenden, Verkaufspraktiken entgegenzuwirken. Durch die Hinweise werden die Berater zum parallelen Verkauf unterschiedlicher Produkte angehalten. Bisher war es bei vielen Beratern gängige Praxis, sich aus Gründen der Arbeitsökonomie für eine bestimmte Zeit jeweils auf den Verkauf eines Produktes zu konzentrieren, etwa „Fonds zu machen". Dies ging bis hin zu Fällen, in denen Berater die ihnen gesetzten Ertragsziele vornehmlich über den Vertrieb einer kleinen Auswahl von Produkten erreichten. Derartige Praktiken sind aus Unternehmenssicht nicht optimal, selbst wenn die Erträge stimmen. Außerdem fördert das System eine systematische Ausweitung der Kundenansprache. Bisher offerierten Berater bei Kampagnen die entsprechenden Produkte häufig nur einem kleineren Kreis gut bekannter Kunden. Das System erinnert aber daran, auch diejenigen anzusprechen, zu denen kaum ein persönlicher Kontakt besteht. Für die Berater bedeutet dies einen substantiell höheren Aufwand. Mag aus Unternehmenssicht eine Erfolgsquote von 10 % ein schönes Ergebnis sein, bedeutet es für die Berater neun vergebliche Gespräche pro gelungenem Abschluss. Realistisch und/oder resignierend wird allerdings auch angeführt, dass man sich auch an die neuerlichen Einschränkungen gewöhnen werde: „Wenn man so was vorher hört, klingt das schon gravierend. Bloß, das sind immer so Sachen, man hat sich nach zwei, drei Monaten dran gewöhnt."

Angesichts der in vielen Punkten so eindeutigen Entwicklungstendenz sind gegenläufige Arbeitspraktiken der Beschäftigten von besonderem Interesse. Auf diese muss gerade deshalb geachtet werden, um nicht die Interpretation des Unternehmens, dass durch das neue Konzept bei den Kundenberatern deutlich geringere Qualifikationen ausreichend seien, vorschnell zu übernehmen. Denn tatsächlich nutzt das neue Konzept vorhandene Kompetenzen in sehr viel stärkerem Maße, als es zunächst den Anschein hat. Dabei kommt es zu einem reflexiven Umgang mit den restringierenden Vorgaben der Systeme. Kundenberatung wird nicht einfacher, sondern durchaus komplexer. So macht es die schiere Anzahl von Vertriebshinweisen

doch wieder nötig, selektiv mit diesen umzugehen und eigene Schwerpunkte zu setzen. Auch die befragten kritischen Berater berichten von ersten Versuchen, das System auf besondere Anregungen hin durchzusehen und die eigene Verkaufsstrategie damit kritisch zu reflektieren (vgl. Rammert et al. 1999, S. 106). Im Verkaufsgespräch lassen sich eigene Empfehlungen und solche der Systemkomponente „Analyse Kundenwunsch" vergleichen, was zum Beispiel indirekte Aufschlüsse über die aktuelle Markt- und Produktstrategie des Unternehmens liefern kann. Dass ein derartiger reflexiver Umgang mit dem System und seinen steuernden Vorgaben notwendig und sinnvoll sein kann, wird in der Bank jedoch nicht offiziell anerkannt.

Diese Anforderungen und Kompetenzen werden zum Teil auch von Beschäftigten selber übersehen. Der Tenor des folgenden Zitates ist in dieser Hinsicht typisch: „Es ist schade, dass so eine Kreativität wegfällt, es ist schade, dass so eine Eigenverantwortlichkeit reduziert wird und es zieht sich im Grunde durch alle Bereiche." Damit wird die Lesart der Bank, dass eben Kreativität und Eigenverantwortlichkeit tatsächlich reduziert werden könnten, unversehens übernommen. Die in veränderter Form fortbestehende Komplexität der Tätigkeit wird von den Gesprächspartnern nicht als solche benannt.

Dieses Nicht-Wahrnehmen verhindert nun allerdings, dass unternehmensseitig produktive, reflexive Formen des Umgangs mit den neuen Vorgaben besser unterstützt werden. Ein deutliches Beispiel dafür ist die Verringerung der Kreditkompetenzen. Wenn die Vergabeentscheidung komplett automatisiert und die Entscheidung auch nicht mehr begründet wird, fallen auch Lernmöglichkeiten weg und stößt ein reflexiver Umgang spätestens auf diese Weise an Grenzen. Das Wissen der Berater über ihre Kunden wird schlicht für überflüssig erklärt. Das Fehlen eines Freitextfeldes hat in diesem Zusammenhang Symbolwert: Es ist überflüssig, denn in der Datenbank ist schon alles aus geschäftlicher Sicht Wissenswerte über einen Kunden erfasst.

Derzeit ist ein weiteres System für die Individualkundenbetreuung in Entwicklung. Obwohl genauere Informationen nicht vorliegen, gehen die Erwartungen der Befragten dahin, dass dieses System eine im Vergleich stärker unterstützende, weniger reglementierende Richtung verfolgen wird.

5.3.4 Veränderte Personaleinsatzkonzepte

Die veränderten Vorgaben für Beratung und Verkauf spiegeln sich auch in einem neuen Personaleinsatzkonzept wider. Mit Beginn des Systemeinsatzes verfügte das Unternehmen eine Absenkung der Gehaltseinstufungen aller Tätigkeiten um eine Tarifgruppe. Der Manteltarifvertrag legt den engen Konnex von Kompetenzen und Bezahlung fest, der Weg zu Kosteneinsparungen muss daher für das Unternehmen über eine durchschnittliche Verringerung der anerkannten Kompetenzen und Qualifi-

kationen führen. Das Unternehmen argumentiert, das neue DV-System habe den Beratern die Entscheidungen weitgehend abgenommen, außerdem hätten die Kunden heute ein solides Grundwissen, man müsse ihnen die Produkte nicht mehr erklären. Hierzu passt, dass vermehrt auch Beschäftigte ohne bankfachliche Ausbildung und vorherige Erfahrung im Bankenbereich angestellt werden.

Der Zusammenhang zwischen dem neuen Beratungs- und Verkaufssystem und der Abgruppierung ist allen Betroffenen deutlich.

> Ein Betriebsrat: „Auf jeden Fall, hundertprozentig hängt das damit zusammen. Man hat gesagt, die EDV hat eine bestimmte Menge an Geld gekostet und man müsste das jetzt durch die Gehaltssummen wieder reinholen, das wäre so eine teure Investition gewesen. Und außerdem wäre es ja nicht mehr so, dass der Kundenberater sich die Produkte selber ausdenken müsse, das macht alles die EDV, er gibt lediglich frei. Der Kunde macht praktisch alles selber und was er nicht selber macht, erledigt der Computer. Und der Kundenberater ist nur noch dazu da, eine Taste zu drücken, dass das funktioniert."

Über diese Abgruppierung der Filialbeschäftigten gibt es derzeit eine gerichtliche Auseinandersetzung. Betriebsrat und Betroffene haben den neuen Einstufungen widersprochen, mehrere hundert Verfahren sind bei verschiedenen Arbeitsgerichten anhängig. Im Kern geht es darum, wie viel Verantwortung den Kundenberatern verbleiben soll und welche Kompetenzen dafür weiterhin notwendig sein werden. Erstinstanzlich gingen mehr als 95 % der bisher gut einhundert Urteile in dieser Sache zugunsten der Beschäftigten aus. Die Kundenberater hätten weiterhin eine substantielle Verantwortung für den Verkauf und müssten dementsprechend über Qualifikationen verfügen, die eindeutig der bisherigen Tarifgruppe entsprächen, so die Begründung eines Gerichtes. Die Abgruppierung der Serviceberater sei ebenfalls unrechtmäßig, weil der Aspekt des Verkaufens in ihrer Tätigkeit ja gerade gestärkt werde und sie mehrere Produktarten wie einfache Anlagemöglichkeiten und Zahlungsverkehrsprodukte selbständig verkaufen sollten. Die Realisierung der vom Unternehmen erhofften Einsparungen bleibt somit ungewiss.

Ebenfalls unter der Vorgabe, dass erhöhte Qualifikationen wegen der neuen Systeme nicht mehr so notwendig seien, werden Qualifizierungsmaßnahmen in großem Umfang reduziert. Der Betriebsrat: „Und dann sagten die plötzlich, das Neukonzept, alles einfacher, das macht die Maschine, es wurden alle Qualifizierungsprogramme zum Kundenberater gestrichen." Auch der Filialleiter hielte höhere Investitionen in Schulungen für sinnvoller. „Aber im Grunde ist der Weg ein anderer, die Bank sorgt mehr für technische Hilfsmittel und reduziert die Schulungen."

5.3.5 Bewertung

Die Dominanz eines stark zentralistischen Rationalisierungsansatzes im Filialbereich der Großbank ist unverkennbar. Das Management strebt mit den geschilderten Maßnahmen an, die eigenen Steuerungsmöglichkeiten hinsichtlich des gesamten Ver-

kaufsprozesses wesentlich zu verbessern. Zentrale Vorgaben sollen zeitnah in Beratung und Verkauf einfließen, die Umsetzung der Vorgaben soll besser kontrolliert werden können. Abweichende Verkaufsstrategien der Berater sollen unterbunden oder zumindest erschwert werden. Dieser Zielsetzung folgend werden immer weitere Aspekte des Arbeitsprozesses einer umfassenden Formalisierung unterworfen. Mit den Vorgaben für die Kundenberatung oder für die Aufgaben- und Terminplanung wird eine bisher nicht gekannte Regelungsdichte erreicht, die den fachlichen Kern der Beratungstätigkeit berührt, Dispositionsspielräume und Reflexionsmöglichkeiten werden deutlich einschränkt. Auch in diesem Fall wird die Arbeitsteiligkeit der Dienstleistungserbringung erhöht, wenn auch nicht so deutlich, wie im bankbetrieblichen Bereich der Bank. Ob mit den Maßnahmen tatsächlich Effizienzvorteile realisiert werden können, bleibt durchaus zweifelhaft. Umso deutlicher tritt eben die Zielsetzung einer verstärkten zentralen Steuerungsfähigkeit hervor.

Doch diese Schilderung ist nicht das ganze Bild. Gegen den skizzierten Trend entstehen auch immer wieder neue Reflexionsanforderungen. Die Formalisierung des Beratungs- und Verkaufsprozesses hat zum Ziel, zentrale Zielsetzungen und Vorgaben durchzusetzen. Da diese jedoch nicht umstandslos ausführbar sind, wird eine Auseinandersetzung mit diesen Vorgaben vor Ort notwendig. Verkaufshinweise müssen selektiert, Vorschläge des Systems auf ihre Umsetzbarkeit hin geprüft werden, die Kundenbeziehung trotz verringerter Entscheidungsspielräume gepflegt werden. Die Informationen und Vorgaben des DV-Systems bilden auch hier den Ausgangspunkt für eine Auseinandersetzung mit der Spannung zwischen Interessen des Unternehmens und denen der Kunden.

Der Status dieser Reflexionsleistungen bleibt im neuen Organisationskonzept jedoch widersprüchlich. Einerseits wird selbstverständlich mit ihnen gerechnet, wenn Beratern etwa aufgetragen wird, aus einer Überzahl von Verkaufshinweisen eine Auswahl zu treffen. Andererseits jedoch wird eigenständigen Überlegungen und Abwägungen durch die Berater eine Absage erteilt, was sich bei der Automatisierung der Kreditentscheidung oder auch dem Verzicht auf die Führung einer Kundendatei zeigt.

Neue Reflexionsanforderungen ergeben sich als unintendierte Folge von Rationalisierungsmaßnahmen. Denn die Relevanz von Reflexionsleistungen im Arbeitsalltag und die möglichen Entwicklungspotenziale werden nicht (an-)erkannt, die Möglichkeiten einer reflexionsförderlichen Gestaltung des Systems nicht ausgenutzt. Dem entspricht das Vorhaben, auch schlechter qualifizierte Beschäftigte zum Einsatz kommen zu lassen, die möglicherweise nicht mehr die fachlichen Voraussetzungen für entsprechende Reflexionen haben.

Dieser Fall bestätigt daher die Ausgangsthese nur partiell. Formalisierung und Reflexivität stehen in einem ausschließenden Verhältnis zueinander – und nur sehr eingeschränkt auch in einem gegenseitig förderlichen. Die Zielsetzung einer Stärkung der Steuerungsfähigkeit des Managements dominiert, das Ziel einer Stärkung der Flexibilität vor Ort gegenüber den Anforderungen der konkreten Kunden tritt dagegen zurück. Verschiedene Möglichkeiten scheinen auf, wie Reflexivität durch die weitere Formalisierung hindurch hätte gestärkt werden können. Diese Optionen wurden jedoch nicht genutzt.

5.4 Das Call Center einer Direktbank

Die Direktbank unterscheidet sich von den anderen Fallbeispielen dadurch, dass hier aufgrund der Neugründung des Unternehmens Mitte der neunziger Jahre ein Unternehmenskonzept umgesetzt werden konnte, dass keine Rücksicht auf die Resultate zurückliegender Rationalisierung nehmen brauchte. Insbesondere existierten bei der Gründung der Bank auch keine Beschäftigtengruppen mit in langjähriger Entwicklung geprägten Qualifikationsprofilen, Interessen und Ansprüchen. Dass hier die Möglichkeit bestand, Produkte, Organisationsstruktur, Arbeitsprozesse, DV-Systeme, Beschäftigungsverhältnisse und Qualifikationsprofile in enger Abstimmung miteinander gewissermaßen „aus einem Guss" zu entwerfen und umzusetzen, macht diesen Fall zu einer aufschlussreichen Ausnahme.

Die hier dargestellte Direktbank strebt an, für ihre Kunden die Hauptbankverbindung zu sein. Angestrebt ist außerdem, durch ein begrenztes und überschaubares Angebot innovativer Produkte und Dienstleistungen sowie durch eine gute Beratungsqualität besonders auch einkommensstärkere Kunden anzusprechen. Mit diesem Ansatz unterscheidet sich das dargestellte Unternehmen von vielen Mitbewerbern, die den Direktvertrieb eher für standardisierte, wenig beratungsintensive Finanzdienstleistungen nutzen. Die Direktbank war zum Zeitpunkt der Untersuchung durch ein dynamisches Wachstum gekennzeichnet, ein weiterer Aspekt, worin sich dieser Fall von den drei anderen dargestellten Fallbeispielen unterscheidet.

Inzwischen werden die Erfolgsmöglichkeiten für eine reine Direktbank als Hauptbankverbindung für ihre Kunden allgemein skeptischer beurteilt. Das hier behandelte Unternehmen hat sich zum Zeitpunkt der Untersuchung zu einer stärkeren Akzentuierung des Bereichs Vermögensanlage entschlossen, ohne dass dies bereits konkrete Auswirkungen auf die Arbeit der Beschäftigten gehabt hätte. Aufgeweicht hat die Direktbank zu diesem Zeitpunkt auch das Konzept der ausschließlich über das Telefon erfolgenden Beratung. Ergänzend wird am Aufbau eines bundesweiten Netzes von Beratern für Kundengespräche vor Ort gearbeitet. Auch andere Direktbanken

bieten inzwischen, zumindest für beratungsintensive Produkte, eine Beratung zu Hause beim Kunden oder in Repräsentanzen in größeren Städten an.

Gegenstand der Untersuchung ist das Call Center des Unternehmens. Das Call Center ist zunächst zuständig für die Entgegennahme aller telefonisch, schriftlich oder per E-Mail erfolgenden Anfragen von Kunden. Dabei geht es um die Durchführung von Standardaufträgen wie die Überweisung eines Geldbetrages oder den Kauf eines bestimmten Aktienpaketes sowie um die Erteilung von Auskünften, etwa zum aktuellen Kontostand. Dazu kommen die anspruchsvolleren Aufgaben des Verkaufs der diversen angebotenen Verkaufsprodukte und der damit regelmäßig verbundenen Beratung. Neben dem Service für die Kunden gilt es auch, Interessenten Fragen zu beantworten, Informationsmaterial zuzusenden und sie in häufig längeren Gesprächen für die Bank zu gewinnen.

Zum Zeitpunkt der Untersuchung umfasst das Call Center gut 200 Arbeitskräfte in 25 Teams. Hinsichtlich der Frage des zu wählenden Spezialisierungsgrades einzelner Tätigkeitsgruppen hat die Direktbank einen Mittelweg eingeschlagen. Im Grundsatz werden Routine- wie anspruchsvollere Beratungsaufgaben in Allroundteams zusammengeführt. Für bestimmte Aufgaben bestehen jedoch auch eigene Teams mit spezialisierten Beschäftigten. Beispiele dafür sind die Teams für die Neukundengewinnung, die Beschwerde- und Reklamationsbearbeitung, der Bereich Baufinanzierung sowie aufwändigere Vermögensberatungen. Während die Allroundteams und der Bereich Neukundengewinnung ausschließlich hereinkommende Gespräche annehmen (*Inbound*), werden die anderen Spezialteams zum Teil von sich aus aktiv und rufen Kunden an (*Outbound*). Etwa 45 % der Beschäftigten im Call Center arbeiten in diesen Tätigkeitsbereichen mit erhöhter Qualifikationsanforderung.

Direktbanken werben mit einer ununterbrochenen Erreichbarkeit – so auch das hier beschriebene Unternehmen. Erreichbarkeit in den Nachtstunden wird jedoch nicht durch das eigene Call Center der Direktbank sichergestellt. Stattdessen werden nächtliche Anrufe an ein externes Call Center in einer anderen Stadt weitergeleitet. Das externe Call Center wird auch in Fällen eines außergewöhnlich hohen Anrufaufkommens eingebunden. Die Tätigkeit der Beschäftigten in diesem Call Center beschränkt sich auf die Erledigung von Standardaufträgen. Anspruchsvollere Anfragen werden schriftlich festgehalten, an das bankeigene Call Center weitergeleitet und dort am nächsten Tag erledigt. Darüber hinaus gibt es einen weiteren Standort der Direktbank, an dem schriftliche Anfragen von Interessenten bearbeitet werden. Bei dieser internen Einheit sowie dem externen Call Center handelt es sich zum Untersuchungszeitraum um die einzigen Bereiche, in denen reine Routineaufgaben zusammengefasst sind. Im untersuchten Call Center selbst gibt es dagegen keinen rein auf Routineaufgaben beschränkten Tätigkeitsbereich.

Die Arbeitsprozesse im Call Center sind gekennzeichnet durch die vielmalige Wiederholung gleicher Tätigkeiten, die Kurzfristigkeit des Kundenkontaktes sowie durch die besondere Kommunikationssituation eines Telefongesprächs zwischen sich gegenseitig unbekannten Gesprächspartnern. Eine Zuordnung von bestimmten Kunden zu bestimmten Teams wird nicht vorgenommen. Mit dem Ende des Telefonats ist die Aufgabe für den jeweiligen Call Agent abgeschlossen. Beim nächsten Anruf wird der Kunde einen anderen Beschäftigten am Telefon haben. Für die Erledigung der anfallenden Aufgaben steht umfangreiche DV-technische Unterstützung bereit. So werden den Call Agents die Kundendaten zusammen mit dem Anruf unmittelbar auf dem Bildschirm angezeigt. Routineaufgaben werden durch die Eingabemasken auf dem Bildschirm in ihrem Ablauf weitgehend strukturiert. Auch Beratungsaufgaben werden in vielfältiger Weise durch DV-Systeme unterstützt, etwa durch die Berechnung von Vertragskonditionen. Plausibilitätsprüfungen stellen sicher, dass die erfassten Daten stimmig sind und verhindern auf diese Weise zumindest offensichtliche Fehler. Diese weitgehende Computerunterstützung ermöglicht es der Direktbank, auch Beschäftigte ohne bankfachliche Ausbildung einzusetzen – selbst für Teamleitungsfunktionen. Ein Viertel der Beschäftigten hatte zum Zeitpunkt der Untersuchung eine bankfachliche Ausbildung absolviert, je ein weiteres Viertel der Angestellten hatte eine andere kaufmännische oder eine sonstige Ausbildung beendet und zu einem weiteren Viertel wurden Studierende rekrutiert.

Um eine optimale Auslastung der Beschäftigten bei einer möglichst geringen Wartezeit der Anrufer zu erreichen, sind die Arbeitszeiten hochgradig reglementiert und werden detailliert erfasst. Dies betrifft sowohl die Schichten, als auch die Anfangs-, End- und Pausenzeiten. Aus demselben Grund werden auch die Anzahl der angenommenen Telefonate, die durchschnittliche Gesprächsdauer sowie Zeiten für die Vor- und Nachbereitung verzeichnet und Informationen darüber in unterschiedlichen Zusammenfassungen verfügbar gemacht. Die Fachsysteme ermöglichen die genaue Erfassung aller bearbeiteten Vorgänge und der getätigten Verkäufe. Hinzu treten umfangreiche Kundenerhebungen zur Beurteilung der in Anspruch genommenen Dienstleistungen. Vielfältige vergleichende und analysierende Auswertungen sind möglich.

5.4.1 Arbeiten mit dem Kennziffernsystem

Das elaborierte Kennziffernsystem verdient eine eingehendere Betrachtung. Die vielen darin verfügbaren Kennziffern lassen sich unterteilen in solche des Verkaufs, solche der Effizienz und Kosten sowie solche der Qualität der erbrachten Leistungen. Die Informationen können ausgewiesen werden nach Zeiträumen, nach Produkten, nach Teams oder Beschäftigtengruppen mit bestimmten Qualifikationsprofilen. Bei-

spielhaft für kostenbezogene Indikatoren genannt seien die durchschnittliche Gesprächszeit, durchschnittliche tägliche Pausenzeiten oder die Menge der angenommenen Anrufe. Für ertrags- und verkaufsbezogene Gesichtspunkte stehen die *Cross Selling*-Quote, die angibt, wie vielen Kunden ein weiteres Produkt der Bank verkauft wurde, der Umsatz pro Mitarbeiter und Team oder auch die Anzahl von Telefonkontakten bis zum Verkauf eines Produktes. Qualitätsbezogene Kennziffern beziehen sich zunächst auf die Leistungsqualität und – damit verbunden – die Kundenzufriedenheit. Anhaltspunkte können sein die Kundenfluktuation, erneut die *Cross Selling*-Quote als Ausweis für die Verkaufskompetenz der Beschäftigten oder aber aus speziellen Umfragen gewonnene Beurteilungen der Bankleistungen aus Kundensicht.

Abbildung 6: Indikatoren des Kennziffernsystems der Direktbank

Kategorie Kosten
- Gesprächszeit Inbound pro Team
- Nachbearbeitungszeit Inbound pro Team
- Auslastung pro Team
- Krankheitstage pro Team

Kategorie Verkauf
- Aktivierung von Kunden ohne Umsätze
- Kundengewinnung pro Team pro Produkt
- Cross Selling pro Team pro Produkt

Kategorie Qualität
- Werbequellenerfassung pro Team
- Telefonnummernerfassung pro Team

Man trifft in der Direktbank demzufolge auf ein Management und Teamleiter, die im Vergleich zu den anderen Fallbeispielen über außerordentlich viele Informationen über den Arbeitsprozess und die jeweilige Tätigkeit der Beschäftigten verfügen.

In der Direktbank stellen die Kennziffern und Statistiken einen zentralen, allgemein geteilten und grundsätzlich von allen auch akzeptierten Bezugsrahmen für die Beurteilung von Arbeitsleistung und -resultaten dar. In Ermangelung längerfristiger und unmittelbarer Kundenkontakte stellen die diversen Kennziffern auch für die Beschäftigten ein wichtiges Instrument dar, um ihre eigene Arbeit zu beurteilen. Eine Beschäftige im Call Center bemerkt: „Die Zahlen stimmen bestimmt nicht hundertprozentig, aber irgendeinen Leitfaden braucht man ja – und an was soll man es [den Leistungsvergleich] denn sonst fest machen?“ Und eine andere Beschäftigte:

„Kennziffern sind im Endeffekt eine gute Kontrolle, was wir leisten. Das man sieht, wir sind ein gutes Team, wir sind auf dem richtigen Weg. Weil sonst würde man ja das Ziel aus den Augen verlieren und man wüsste gar nicht, wo man hin sollte." Zusätzliche Bedeutung erlangen die Kennziffern dadurch, dass sie in die Leistungsbeurteilung der Beschäftigten einfließen und so auch Auswirkungen auf die daran gebundenen Entgelte haben.

Der umfassende Ausbau des Kennziffernsystems trägt ebenfalls zu dessen breiter Akzeptanz bei. Viele wesentliche Aspekte sind zweifellos erfasst. Beschäftigte und Teamleiter wissen, dass ihre Anstrengungen genau dann gewürdigt werden, wenn sie in einer Verbesserung von Kennzahlen sichtbar werden.

Ein für die Entwicklung der Kennzahlen verantwortlicher Beschäftigter: „Ich denke, das ist auch im Wandel, das ist auch ein Lernprozess, dass die Beschäftigten im Call Center auch immer aktiver werden, mit diesen Zahlen umzugehen. Das war gerade bei den Teamleitern ein Problem. Die haben sehr stark geflucht über die Aufgabe, dass sie die zur Verfügung gestellten Kennzahlen selbst aufbereiten müssen. Ich liefere denen nur sämtliche Teamzahlen, Gesprächszeiten usw. und sie haben eine Verpflichtung, das jetzt grafisch aufzubereiten mit Kommentar, Optimierungsvorschlägen, Maßnahmen konkret, also, die haben sehr viel Arbeit damit. Am Anfang, weiß ich noch, hat sich jeder gesträubt. Aber jetzt macht es jeder und es macht vielen Spaß, weil sie auch ein Gefühl bekommen für die Zahlen und nicht nur passiv sich das reinziehen."

Bezeichnend der Name eines Auswertungsprogramms für die Kennziffern: *Living Numbers*.

Die Vielzahl der angebotenen Kennziffern verlangt von vornherein einen selektiven Umgang mit ihm. Aus 160 verfügbaren Kennzahlen wird vom Call Center-Management nur eine Auswahl von 20 kontinuierlich verfolgt. Zusätzlich lenken Management oder Teamleitung für gewisse Zeiträume die Aufmerksamkeit auf bestimmte Aspekte des Arbeitsprozesses, um dort Veränderungen zu bewirken. Zum Zeitpunkt der Untersuchung etwa war allgemein die Zielsetzung ausgegeben, die Quote erfolgreicher Anschlussverkäufe (*Cross Selling*) zu verbessern. Die Beschäftigten betrachten die entsprechende Kennziffer für das eigene Team regelmäßig:

Ein Call Agent: „Nachschauen tue ich besonders die *Cross Selling*-Zahlen, denn die habe ich völlig in der eigenen Hand. Wenn ich seh', unsere Nachbearbeitungszeit ist schlecht, dann achte ich drauf, dass ich mit dem Nachbarn nicht noch ein Schwätzchen halte, wenn ich seh', in anderen Zeiten, die Auslastung ist schlecht, dann achte ich darauf, dass ich meine Pausen auch wirklich zehn Minuten mache und nicht zwölf oder 15 oder auch 20 Minuten, dass ich pünktlich aus der Mittagspause zurück bin."

Die auf den Kennziffern aufbauenden Abwägungen sind vergleichsweise komplex. Denn es gilt, die vielfältigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen relevanten Dimensionen zu beachten. Im Bewusstsein dieser Zusammenhänge trotzdem Optimierungen zu erreichen, ist eine tägliche Herausforderung – gerade auch für die Beschäftigten im Telefondienst.

Ein Teamleiter: „Das ist die Herausforderung für jeden Berater, der selbst entscheiden muss und entscheiden kann, in jedem Gespräch, worauf achte ich momentan mehr, worauf lege ich

mein Gewicht, was für einen Weg nehme ich. Ist es besser, wenn ich mit dem Kunden ausführlicher spreche, damit er zufrieden ist, der nächste Kunde dafür eine Zeitlang warten muss oder versuche ich, in kürzerer Zeit die gleiche Freundlichkeit, das gleiche Service-Verständnis 'rüber zu bringen und hab eben weniger Zeit für die Kunden. Das ist ein Problem, das muss jeder für sich selbst lösen, was wir nur machen können, ist, im *Coaching* Richtungen vorzugeben." (D/50)

Der Gewinn der Beschäftigung mit den Kennziffern kann auch darin stecken, hin und wieder auf Zusammenhänge zu stoßen, die überraschend sind und bisher nicht berücksichtig worden waren. Es sind häufig genug Abwägungen von nur begrenzter Tragweite, aber sie stehen doch für einen kontinuierlichen und umfassenden Rationalisierungs-Prozess im Sinne der rationalen Abwägung des Arbeitshandelns.

5.4.2 Interner Wettbewerb

Auch in der Direktbank ist die an Kennziffern ausgerichtete Konkurrenz zwischen den Teams von kaum zu überschätzender Bedeutung als Antrieb für allgemeine Arbeitsintensivierung und verstärkte Reflexionsleistungen. Beschäftigte beschreiben die interne Konkurrenz und den Wettbewerb als motivierend und sehen die Orientierung an entsprechenden Vergleichen für sich als eine selbst gewählte Herausforderung an.

Eine Beschäftigte: „ [Wenn das eigene Team gute Zahlen hat], freut man sich dann ganz einfach. Also es ist mehr so ein Spiel, ein Wettkampf, so seh' ich das. Aber nicht mit Gewinner und Verlierer, sondern so ein permanentes offenes Spiel, weil ja jeden Monat die Zahlen anders sind, von jedem Team anders, und wenn ein Team besonders schlecht war, wird dort intensiver zusammen gesessen, intensiver nach einer Lösung gesucht, so dass diese beim nächsten Mal nicht mehr das schlechteste Team sind."

Derzeit bestehen jedoch nur geringe Möglichkeiten für Beschäftigte aus unterschiedlichen Teams, sich untereinander über erfolgreiche – und weniger erfolgreiche – Arbeitspraktiken auszutauschen. Zum Zeitpunkt der Untersuchung wurde daher über Maßnahmen nachgedacht, Möglichkeiten für ein Voneinander-Lernen zwischen den Teams zu verbessern. Denn Unterschiede in den Kennzahlen alleine sagen noch nichts darüber aus, wie die eigene Tätigkeit optimiert werden könnte.

Dem Telefonierverhalten der Beschäftigten wird in der Direktbank große Aufmerksamkeit geschenkt. Ein wesentlicher Gegenstand der Reflexion ist daher die Gesprächsführung am Telefon (vgl. Abschnitt 6.2.4). Die nicht unbeträchtlichen Leistungsunterschiede zwischen den Teams bei ansonsten ja identischen Arbeitsbedingungen zeigen den Beschäftigten an, dass trotz der vergleichsweise stark standardisierten Kommunikationssituation Veränderungen in der Gesprächsführung große Unterschiede machen können.

Die Bedeutung, die den Reflexionsleistungen der Beschäftigten zugemessen wird, kommt auch in einer speziellen Reihe von Fortbildungsveranstaltungen zum Ausdruck. Eine Mischung aus belohnendem *Event* und ernsthafter Schulung, ist es das

Kennzeichen dieser Veranstaltungsreihe, durch Vor-Ort-Besuche in Unternehmen anderer Branchen den Beschäftigten Anregungen für das eigene Arbeitshandeln zu vermitteln. Im Hinblick auf Kundenorientierung arbeiten Beschäftigte der Direktbank zum Beispiel einen Tag in einem Luxushotel mit. Anregungen zum Thema Innovation vermittelt ein Besuch in den Entwicklungsabteilungen zweier, in ihrer Branche jeweils führender Unternehmen aus dem Produktionsbereich. Für einen befragten Beschäftigten aus der IT-Abteilung fallen dabei Nutzen für die Arbeit und eine auch als persönliche Bereicherung erlebte Erweiterung des eigenen Erfahrungshorizontes eng zusammen: „Ich empfand' das einfach für mich persönlich als Bereicherung. Natürlich wird irgendwo die Frage gestellt, wie kann ich das, was ich heute gehört habe, auf meine Tätigkeit übertragen, aber die wird nur einmal zum Schluss gestellt."

Auch kleinere Angebote zu Diskussion und Auseinandersetzung werden – wie so vieles andere – im Unternehmen planvoll eingesetzt und wirken in die bereits skizzierte Richtung. Als nur ein weiteres Beispiel sei die Wandtafel genannt, auf der für einen gewissen Zeitraum jeweils eines der Unternehmensziele oder eine der allgemeinen Arbeitsregeln notiert ist und bei der die Beschäftigten eingeladen sind, anonym ihre Kommentare dazu aufzuschreiben. Das Angebot wird angenommen.

Die Anstrengungen der Direktbank, die Reflexionsleistungen im Arbeitsprozess zu stärken, sollten bis hierher deutlich geworden sein. Es stellen sich im von der Direktbank verfolgten Unternehmenskonzept diesem Ziel jedoch auch deutliche Schwierigkeiten in den Weg. Sowohl aufgrund interner als auch aufgrund externer Ursachen kam es in der Vergangenheit immer wieder zu Phasen eines erhöhten Anrufaufkommens, weshalb die Beschäftigten teils nicht in der Lage waren, die von der Bank gegenüber den Kunden geäußerten Versprechen hinsichtlich der Beratungsqualität auch einzulösen. Ursache hierfür konnte die Börsenentwicklung sein, aufgrund derer viele Kunden telefonisch Aufträge abgeben wollten, es konnten breit gestreute Werbebriefaktionen sein, in deren Folge in kurzer Zeit besonders viele Interessenten anriefen, aber auch ein Ausfall der zentralen DV-Systeme war wiederholt eine Quelle für hohes Arbeitsaufkommen. Das Konzept des Call Centers erweist sich als anfällig für derartige Störungen, da bereits im normalen Tätigkeitsablauf kaum noch ungenutzte Freiräume vorhanden sind. In Phasen großer Arbeitsbelastung, in denen die Anzahl in der Leitung wartender Kunden den Beschäftigten ständig präsent ist und Kunden auch ihrem Ärger über eine schlechte Erreichbarkeit der Bank im Gespräch mit den Call Agents Luft machen, leidet zwangsläufig die von der Bank immer wieder geforderte Beratungsqualität.

> Ein Call Agent (w): „Also, es [eine durch die schwierige Börsenentwicklung und Schwierigkeiten beim Kontoversand verursachte Phase erhöhter Arbeitsbelastung] war Hölle, man ist abends rausgekrochen. Dann wurden intern noch Regeln aufgestellt, es wird nicht mehr weiterverbunden, was überhaupt kein Servicegedanke ist meiner Ansicht nach. Das wurde dann aber schnell

wieder entschärft, also, da sind wir schon Amok gelaufen, weil wir gesagt haben, das darf nicht sein."

Wenn diese Phasen erhöhter Beanspruchung zur Regel werden, leidet darunter das, was die Beschäftigten an der Arbeit am Telefon besonders interessiert: Anspruchsvollere Beratungs- und Verkaufsgespräche.

Schließlich steht auch die weiterhin prägende Hierarchie in einem Gegensatz zu Reflexionsmöglichkeiten im Arbeitsprozess. Erfahrungen, dass das eigene Engagement nicht gewürdigt wird, laufen Bemühungen um ein Einbringen der Reflexionskompetenzen in den Arbeitsprozess zuwider. Die strenge Regulierung und Kontrolle des Arbeitsprozesses wird als Misstrauen erlebt, das im Widerspruch zu der gleichzeitig von Unternehmensseite geäußerten Aufforderung steht, sich mit Engagement und Motivation in die Arbeit einzubringen.

5.4.3 Künftige Rationalisierungsschritte

Die derzeit zu beobachtenden Veränderungen vollziehen sich auf den vorgezeichneten Bahnen. Gegenstand der Diskussion im Unternehmen ist, ob die relativ weitgehende Integration von Aufgaben, anspruchslosen wie anspruchsvollen, nicht zukünftig aufgehoben werden sollte. Zukünftig wird sich diese Frage möglicherweise durch eine noch weitergehende Automation entschärfen. Durch automatisierte Spracheingabeverfahren und eine noch stärkere Nutzung des Internet für Standardtransaktionen erwartet man, den Anteil anspruchsvoller Aufgaben für alle Call Agents stark erhöhen zu können. Schon im Jahr der Untersuchung war der Anteil von Standardtransaktionen um 20 % auf ca. 40 % zurückgegangen.

Das Kennziffernsystem wird ständig erweitert. Von besonderem Interesse ist das Vorhaben, zukünftig neben den drei Aspekten, Kosten, Verkauf und Leistungsqualität auch die Mitarbeiterzufriedenheit als einen großen Bereich einzubeziehen. Die Erfassung der Mitarbeitermotivation durch Kennziffern ist ja potenziell besonders problematisch, weil vielfältige Probleme dem Bemühen entgegenstehen, entsprechende Werte als nicht interessegeleitet und daher als allgemein zu akzeptierende Tatsache im Unternehmen zu verankern. Auch besteht die Möglichkeit, dass schlechte Zufriedenheitswerte Konflikte im Unternehmen in einem Rückkopplungsprozess eher noch verstärken könnten. Dass dieser Weg trotzdem beschritten wird, zeigt, wie ernst die Gefahr genommen wird, dass die Optimierung der anderen Zielsetzungen auf Kosten der Beschäftigten gehen könnte, dass sie dauerhaft überbeansprucht werden. Langfristig erweist sich die hohe Fluktuationsquote offensichtlich als zu kostspielig, und es soll auch im Arbeitsalltag darauf hingearbeitet werden, dass die Beschäftigten hinreichend zufrieden mit ihrer Tätigkeit in der Bank sind.

Das Kennziffernsystem wird derzeit auch in Richtung einer stärkeren Zurechenbarkeit von Kosten zu Leistungen und umgekehrt einer genaueren Zurechenbarkeit von Arbeitsergebnissen zu einzelnen Teams und Personen weiterentwickelt. Derzeit ist es kaum möglich, die Kosten einer erfolgreichen Verkaufsberatung für eine Bausparpolice zu bestimmen oder auch eine differenzierte Zurechnung des Verkaufserfolgs auf alle jene Beschäftigten und Teams vorzunehmen, die im Vorfeld Anteil an der Beratung hatten.

Schließlich gibt es Bemühungen, die Kennziffernstatistiken für Beschäftigte, Teamleiter und Management noch leichter zugänglich zu machen. Angestrebt ist, den Nutzern die selbständige Auswertung, die Suche nach Zusammenhängen, interessanten Vergleichen und Entwicklungstendenzen noch einfacher zu machen. Teilweise sind entsprechende Auswertungen bereits interaktiv möglich, diese Möglichkeit soll erweitert werden.

5.4.4 Bewertung

In der Direktbank, jenem Unternehmen, das von den Belastungen einer gewachsenen bürokratischen Struktur befreit ist, ist die Formalisierung aller Arbeitsvorgänge besonders weit vorangetrieben. Dies gilt in besonderem Maß für die Zeit, für den Rhythmus der Arbeit. Die Beschränkung auf schriftlichen und telefonischen Kundenkontakt erlaubt sehr umfassende Vorgaben bis hinein in den Gesprächsablauf am Telefon. Das entstehende Gefüge der arbeitsprozesslichen Zusammenhänge ist äußerst komplex. Dazu sind sehr differenzierte zentrale Planungen – etwa hinsichtlich der Schichtzeiten notwendig. Umfassende zentrale Steuerung wird alternativlos. Die Anfälligkeit für weitgreifende Störungen führt zu strikten Tätigkeitsvorgaben. Dies ist der Preis der komplexen Organisationsform, nicht nur aus Beschäftigtensicht.

Daneben fallen aber auch die Entschiedenheit und der Einfallsreichtum auf, mit dem Reflexionsleistungen ermöglicht und gefördert werden sollen. Der begegnungsförmige Charakter der Kundenbeziehung schafft hierzu spezifische Voraussetzungen. Lernen wird durch die ständige Wiederholung ermöglicht, durch das Fehlen längerfristiger Kundenbeziehungen allerdings auch behindert. Von zentraler Bedeutung ist das Kennziffernsystem, der unbestrittene Referenzrahmen zur Bewertung des Arbeitshandelns. Exemplarisch lässt sich an ihm der widersprüchlich verbundene Zusammenhang von Formalisierung und Reflexion verdeutlichen. Sein Einsatz wird durch die umfassende Regelhaftigkeit und technische Erfassbarkeit der Arbeitsprozesse erst ermöglicht, und es eröffnet und strukturiert Reflexionsmöglichkeiten für die Beschäftigten. Wettbewerb zwischen den Teams ist die Grundlage und der Bezugspunkt vieler dieser Reflexionsleistungen. Von weit reichender Bedeutung sind die sich herausbildenden individuellen wie kollektiven Routinen der Nutzung des Kenn-

ziffernsystems, worunter auch die Ausgestaltung des internen Wettbewerbs zu zählen ist.

Ansätze für die weitere Rationalisierung sind deutlich vorgezeichnet. Das Kennziffernsystem soll weiter ausgebaut werden, durch die verbesserte Zurechnung von Beratungs- und Verkaufsleistungen auf einzelne Mitarbeiter werden neue Möglichkeiten der Bewertung und Selbstbewertung des Arbeitshandelns entstehen. Im Ergebnis ist festzuhalten, dass dieses Fallbeispiel exemplarisch die wesentlichen Grundzüge des Konzeptes der flexiblen Bürokratie verdeutlicht.

5.5 Diskussion: Umbrüche in der Arbeitsorganisation

Es ist eine triviale Feststellung: Finanzunternehmen sind weiterhin bürokratisch organisiert. Die stark hierarchische Struktur ist in keinem der Fälle Gegenstand von Veränderungen geworden. Alternativen zur Hierarchie werden in diesen Projekten nicht ausgelotet, Heteronomie und Fremdsteuerung in der Arbeit bleiben bestehen. Rationalisierungsprojekte verfolgen auch weiterhin einen systemischen Ansatz, die Gestaltung der Arbeitsprozesse steht in enger Verbindung mit Entscheidungen zur Neuordnung von Zuständigkeiten innerhalb des Unternehmens (Bausparkasse und Betriebsbereich der Großbank) oder zum Produktspektrum und zur Kundensegmentierung (Direktbank, Filialbereich der Großbank). Um Veränderungen von Dienstleistungsarbeit adäquat zu erfassen, musste daher der Untersuchungsbereich über den Arbeitsprozess hinaus ausgedehnt werden.

Ein erster wichtiger Befund ist, dass Strategien einer integrativen Arbeitsorganisation stark an Relevanz eingebüßt haben. Dies ist nicht nur für das vergleichsweise neue Organisationskonzept der Call Center festzuhalten (vgl. Bittner et al. 2001, S. 78; anders aber D'Alessio/Oberbeck 1999). Dies zeigt auch die Entwicklung in einem Back-Office-Bereich wie dem des bankbetrieblichen Bereiches, in dem wenige Jahre zuvor noch in fast exemplarischer Weise das Konzept einer integrativen Arbeitsorganisation praktiziert worden war. Dieses Konzept ist für Unternehmen weiterhin eine Option (vgl. die Bausparkasse) – wenn auch nur eine unter mehreren. Aber eine erhöhte Funktionsteiligkeit hat offensichtlich wieder an Attraktivität gewonnen.

Wie unterschiedlich die Ansätze auch immer sein mögen, alle untersuchten Unternehmen suchen beides, Effizienz und Flexibilität durch die Neugestaltung ihrer Arbeitsprozesse zu verbessern.[5] Dominant ist dabei aber die Zielsetzung einer stärkeren Flexibilität, reine Effizienzziele sind nicht bestimmend. In der Bausparkasse verzichtete man auf unmittelbare Effizienzvorteile etwa bei der Integration gering

---

[5] Nur in drei Fällen lassen sich ursprüngliche und neue Formen des Arbeitsprozesses unterscheiden. Im Falle der Direktbank ist bei Vergleichen früherer und heutiger Organisationskonzepte hilfsweise das lange Zeit dominante Vertriebskonzept über Bankfilialen gegenübergestellt.

qualifizierter Tätigkeiten zugunsten von Teams mit klar abgegrenzten Aufgabenstellungen. Im bankbetrieblichen Bereich der Großbank wurde das Reorganisationskonzept trotz hoher finanzieller Kosten umgesetzt. Pragmatischere Lösungen, die ebenfalls zu Effizienzvorteilen hätten führen können, wurden dagegen nicht weiter verfolgt und es ist nicht abzusehen, ob die erhofften Einsparungen erreicht und die tatsächlich realisierten Kostensenkungen die Ausgaben der zum Teil sehr aufwändigen Reorganisationsmaßnahmen wieder einspielen werden.

Dieser Befund eines systematischen Vorrangs von Flexibilität gegenüber Effizienz kann weiter differenziert werden. Besonderes Gewicht erhält das Ziel einer strategischen Flexibilität, eine eher einzelkundenbezogene, lokale Flexibilität ist dagegen nachrangig. Strategische Flexibilität, das heißt, Unternehmensleitungen dazu in die Lage zu versetzen, den Prozess der Leistungserbringung übergreifend und differenziert, nach unternehmensstrategischen Erwägungen und mit detaillierten Vorgaben für den Arbeitsprozess zu steuern.

Im bankbetrieblichen Bereich wird es nunmehr möglich sein, nach ihrer Qualität differenzierte Leistungen erbringen zu können und gegen Bezahlung auch weitere Arbeiten von innerhalb und außerhalb des Unternehmens annehmen zu können. In der Bausparkasse macht das Kennziffernsystem strategische Zielsetzungen im täglichen Arbeitshandeln relevant. Im Filialbereich der Großbank finden sich von der vollständigen Automatisierung bis hin zu den Verkaufsempfehlungen sehr unterschiedliche Spielarten einer strategischen Steuerung des Arbeitsprozesses. Noch umfassender sind die Möglichkeiten dazu in der Direktbank. Immer geht es darum, Unternehmensleitungen in die Lage zu versetzen, veränderliche strategische Vorgaben auch tatsächlich vor Ort durchzusetzen. Die Vorgaben orientieren sich ganz deutlich an einer abstrakten Auffassung vom Kunden, die damit rechnet, dass die Kunden durch zentrale Kalküle hinreichend zu erfassen seien.

Eine Flexibilität, die stärker den Einzelkunden in den Mittelpunkt stellt und die dafür den Beschäftigten vor Ort größere Dispositionsspielräume zubilligen würde, ist demgegenüber nachrangig. Es werden wohl viele Anstrengungen unternommen, um besser auf die Bedürfnisse der Privatkunden reagieren zu können. Die vielfältigen Versuche der Bausparkasse, die Interessen der Privatkunden in der Kundenbetreuung wichtiger zu machen, sind dafür ein Beispiel, ebenso auch die völlig neuen Leistungen des Call Centers im Betriebsbereich der Bank. Auch diese Liste ließe sich verlängern. Dagegen stehen aber Verschlechterungen der Leistungsqualität gegenüber den konkreten Kunden. Die Flexibilität im bankbetrieblichen Bereich gegenüber den Wünschen der Filialmitarbeiter war vor Beginn der Reorganisation größer als heute. Auch die Privatkunden in den Filialen der Bank konnten zuvor auf individuellere Beratungen und größeres Entgegenkommen hoffen. Und selbstverständlich kön-

nen und werden die Kunden der Direktbank ihre Erwartungen auf das im Rahmen kurzfristiger Begegnungen mögliche reduzieren.

Ansätze, beiden Zielsetzungen gerecht zu werden, sind zu verzeichnen. Gleichwohl überwiegt der gegenseitig ausschließende Charakter zentraler Steuerungsmöglichkeiten einerseits und einer verbesserten einzelkundenbezogenen Flexibilität andererseits. Denn eine dauerhafte Kundenbeziehung – wesentliche Voraussetzung einer flexiblen Dienstleistungserbringung mit ausreichend Spielräumen für die Beschäftigten im direkten Kundenkontakt – erscheint den Unternehmen, wie die Beispiele deutlich machen, eher als eine *Black Box*, die jedem zentralen Steuerungsversuch im Wege steht. Hinter der Reorganisation im bankbetrieblichen Bereich steht der Ansatz, die Kundenbeziehung durch kurzfristigere Begegnungen zu ersetzen oder dauerhafte Beziehungen doch zumindest besser zentral kontrollieren zu können. Diese Zielsetzung zeigt sich im Vertriebskonzept der Direktbank und hat auch die Veränderungen im Filialbereich motiviert. Wenn aber Unternehmen längerfristige personale Beziehungen zwischen Kunden und Mitarbeitern absichtlich oder unabsichtlich reduzieren oder in ein starres Korsett von Vorgaben zwängen, entfällt die systematische Grundlage einzelkundenbezogener Flexibilität. An diesem Punkt trennen sich dann die Wege. Die Stärkung einer strategischen Flexibilität schränkt die Möglichkeiten einer stärker einzelkundenbezogenen Flexibilität stark, wenn auch nicht vollständig, ein.

Bleibt aber angesichts dieser Gewichtung überhaupt noch Raum für die vom Konzept der flexiblen Bürokratie implizierte Bedeutungssteigerung von Reflexionsleistungen im Arbeitsprozess? Die empirischen Beispiele lassen keinen Zweifel: umfangreiche Reflexionsanforderungen sind auch angesichts der Dominanz einer stärker strategisch ausgerichteten Flexibilität notwendig. Allerdings deutet sich eine begrenzte, selektive, gleichsam *halbierte* Nutzung der Reflexionspotenziale der Beschäftigten an.

In allen Fallbeispielen mit Ausnahme des Filialbereichs der Großbank werden die Reflexionsanforderungen größer – im Falle des bankbetrieblichen Bereichs zumindest für relevante Teilgruppen. Überall geht es darum, Arbeitsroutinen aufgrund der Anforderungen der Unternehmensumwelt wie auch der Vorgaben der Unternehmensleitung immer wieder in Frage zu stellen und angesichts widersprüchlicher Anforderungen eigenständige Antworten zu finden. Wie diese Reflexionsleistungen erbracht werden, wird nun nicht dem Zufall überlassen, sondern systematisch organisiert.

Ein erster Ansatz der Strukturierung von Reflexion im Arbeitsprozess ist die organisatorische Neuschneidung von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Je nach Zielsetzung findet sich sowohl eine neuerliche Funktionsteiligkeit als auch das Zu-

sammenführen von Zuständigkeiten. In der Bausparkasse sind die einzelnen Gruppen nunmehr für alle Betreuungsaufgaben für ihren jeweiligen Kundenkreis verantwortlich. Im bankbetrieblichen Bereich hingegen müssen sich die Teams – ausgenommen das Call Center – auf die Optimierung von Teilaufgaben konzentrieren. Während die Bausparkasse auf Kooperation und Austausch in den Teams setzt, soll im bankbetrieblichen Bereich die stärkere Funktionsteiligkeit dazu beitragen, dass Konflikte offen gelegt und auf diese Weise einer Bearbeitung zugeführt werden können. Die Entwicklung der Beschwerdedatenbank war ein prägnantes Beispiel für die informationsproduzierende Dynamik dieser Konstellation. Und interner Wettbewerb soll dort – neben einer allgemeinen Intensivierung der Arbeitsleistung – die Suche nach optimierten Arbeitsroutinen anstoßen und die Explikation und Verbreitung beispielhafter Handlungsstrategien in den konkurrierenden Einheiten befördern.

Von großer strategischer Bedeutung ist schließlich die Einführung und Weiterentwicklung solcher betrieblicher Informationssysteme, die den Beschäftigten zusätzliche Informationen für ein stärker reflexives Arbeitshandeln an die Hand geben. Dabei wird der Zugriff dieser Systeme immer weiter ausgedehnt. In den Fallbeispielen werden arbeitsprozessliche Informationen, Hinweise zu den Kunden und der Kundenbeziehung sowie Informationen zu Verkauf und Erträgen zusammengeführt. Eine weitere Erweiterung und Detaillierung ist absehbar, die Bepreisung aller Ressourcen und Leistungen erscheint als ein mögliches Fernziel.

Das Konzept der flexiblen Bürokratie impliziert aber nicht lediglich erhöhte Reflexionsanforderungen, sondern weist auch auf den besonderen Zusammenhang von Formalisierung und Reflexivität hin. Formalisierung steht nicht einfach in einem gegensätzlichen, sondern in einem durchaus widersprüchlichen Verhältnis zur Erbringung von Reflexionsleistungen. Diese These wird durch die Fallbeispiele bestätigt. Zunächst ist festzuhalten, dass der Formalisierungsgrad der untersuchten Arbeitsprozesse zunimmt. In den Beispielen mit stark arbeitsteiligen Organisationskonzepten entstehen viele Schnittstellen neu und wächst der Koordinationsaufwand stark (Direktbank, bankbetrieblicher Bereich der Großbank). Der steuernde Zugriff auf immer mehr Aspekte des Arbeitsprozesses wird in allen Fallbeispielen klar ausgeweitet. Wenn Kundenzufriedenheit teamgenau gesteuert werden soll, wenn der Kreis der zu beratenden Kunden zentral vorgegeben wird, wenn alle Beschwerden zentral dokumentiert und ausgewertet werden müssen, dann müssen Arbeitsanweisungen präzise festgelegt und auch durchgesetzt werden. Insbesondere bedeuten auch die Erweiterung der betrieblichen Informationssysteme und die Durchdringung des Arbeitsprozesses mit diesen Systemen einen weiteren Formalisierungsschub. Und diese Entwicklung ist bei weitem nicht abgeschlossen.

Formalisierung erweist sich nun in verschiedener Hinsicht als Voraussetzung für verstärkte Reflexionsleistungen. Reflexion im Arbeitsprozess soll sich auf die unterschiedlichen Interessen und Anforderungen von Unternehmen und Kunden richten. Eine gewisse Strukturierung der Reflexionsprozesse erscheint dazu als unabdingbare Voraussetzung. Exemplarisch dafür stehen die Kennziffernsysteme (Bausparkasse, Direktbank). Auf einer starken Formalisierung des Arbeitsprozesses aufbauend, stellen sie einen immer bedeutsamer werdenden Orientierungsrahmen dar, der bisher vernachlässigte Parameter sichtbar macht und Zielkonflikte präsent hält. Was bisher der Routine anheim gestellt war, kann jetzt zum Gegenstand begründeter Abwägung gemacht werden. Auch interner Wettbewerb und die reflexionsförderliche Ausgestaltung stärker arbeitsteiliger Organisationsstrukturen sind ohne eine stärkere Formalisierung des Arbeitsprozesses nicht denkbar.

Überall gegenwärtig ist aber auch der reflexionsverhindernde Charakter der Formalisierung. Denn durch sie kann im Arbeitsprozess eine gewisse selbstverständliche Flexibilität verloren gehen, die für Unternehmen eine nicht unbedeutende Ressource darstellt. Durch die stärkere Verregelung lassen sich Probleme nicht mehr so leicht auf dem „kleinen Dienstweg" regeln, Möglichkeiten zu einem vielleicht regelwidrigen, aber zweckdienlichen Handeln werden immer stärker eingeschränkt. Auch werden Wissensressourcen, die sich einer Integration in die Informationssysteme entziehen, in problematischer Weise entwertet. Nach der Reorganisation im Filialbereich der Großbank ist weder für die in vielen Jahren aufgebaute Kundendatei Platz, noch wird das Wissen der Berater über die Kunden bei der Entscheidung über eine Kreditvergabe berücksichtigt. Aus der Bausparkasse wird berichtet, dass angesichts der vermeintlichen Objektivität eindeutiger Zahlen die Bedeutung eines stärker personenabhängigen, zum Teil impliziten Wissens in Frage gestellt wird. Aus Kundensicht zeigt sich die immer weiter getriebene Formalisierung darin, dass es neben wahrnehmbaren Verbesserungen der Reagibilität gegenüber den eigenen Wünschen auch „harte" Grenzen im Unternehmen gibt, die auch von noch so hilfsbereiten und verständnisvollen Grenzstellenbeschäftigten nicht überschritten werden können.

Die bisherigen Ausführungen galten noch nicht der Frage, welche Konsequenzen die dargestellten Entwicklungen für die Tätigkeitsgestaltung haben. Dies ist der Gegenstand weiterer Ausführungen in Abschnitt 6.1. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie die Belastungen und die zusätzlichen Möglichkeiten auf die verschiedenen Beschäftigtengruppen verteilt werden.

6 Arbeiten in der flexiblen Bürokratie

Gegenstand des vorausgegangenen Kapitels waren die Veränderungen der Arbeitsorganisation der vier Untersuchungsfälle. Nunmehr rückt die Frage nach Veränderung der Tätigkeitsstrukturen in den Vordergrund. Verschiedene Aspekte der Arbeit in der flexiblen Bürokratie verdienen eine genauere Betrachtung. Dazu zählt zunächst eine Analyse der Tätigkeitsstrukturen und ihrer Veränderungen (Abschnitt 6.1), sodann der Blick auf die Gestaltung der Kundenbeziehungen, die heute mit im Zentrum des Rationalisierungsgeschehens stehen (Abschnitt 6.2). Fragen der Kooperation und der Ausgestaltung von Teamarbeit (Abschnitt 6.3) werden daran anschließend behandelt und schließlich auch die Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen und Kontrollformen (Abschnitt 6.4). Immer geht es um die Frage, welche Veränderungen der betrachteten Aspekte von Arbeit sich durch das Spannungsverhältnis von Formalisierung und Reflexivität ergeben und welche Konsequenzen dies für die Beschäftigten hat.

6.1 Tätigkeitsstrukturen

Am Beginn dieser Untersuchung stand die Vermutung, dass sich die mit der Durchsetzung von Rationalisierungskonzepten der flexiblen Bürokratie einhergehenden Veränderungen der Tätigkeiten widersprüchlich gestalten würden. Die vorangegangenen Schilderungen lassen daran keinen Zweifel aufkommen. Beobachter sind jedoch mit einer verwirrenden Vielfalt von Entwicklungen konfrontiert, die eine eingehendere Diskussion der Veränderungen der unterschiedlichen Tätigkeitsbereiche verlangen. Diese Vielgestaltigkeit hat einen systematischen Grund. Die gleichzeitige Formalisierung und Reflexivitätssteigerung innerhalb des Arbeitsprozesses erlaubt offensichtlich sehr unterschiedliche Ausgestaltungen.

Zunächst ist zu konstatieren: Die insgesamt optimistischen Einschätzungen, die sich mit der Erwartung einer umfassenden Durchsetzung einer integrativen Arbeitsorganisation und einem Festhalten an vertrauensbasierten Arbeitsbeziehungen verbanden und daher die Ausbreitung anspruchsvoller Tätigkeiten erwarteten, sind durch die vorangegangene Schilderung der aktuellen Rationalisierungstendenzen deutlich in Frage gestellt. Wenn die Hoffnung, dass die Zusammenführung von Einzeltätigkeiten zunehmend anspruchsvolle Tätigkeiten entstehen lassen werde, nun keinen Bestand mehr hat, stellt sich die Frage nach den zukünftigen Tendenzen der Tätigkeitsgestaltung im Untersuchungsbereich.

Die Entwicklung von Dienstleistungstätigkeiten ist immer wieder anhand einer Polarität grundsätzlich unterschiedlicher Entwicklungstendenzen beschrieben worden. Exemplarisch für eine aus den Kontrollinteressen des Managements hergeleitete Po-

larisierungsthese steht Braverman. Unterlegt von eindringlichen Schilderungen repressiver Arbeitsformen etwa im Bereich der Datenerfassung (1985/1974, S. 257f.), prognostiziert Braverman eine Polarisierung und damit einhergehende Dequalifizierung der Angestellten in weiteren Tätigkeitsbereichen. Seine Beobachtungen etwa in der heute nicht mehr existierenden zentralisierten Datenerfassung lassen sich nicht auf den gesamten Angestelltenbereich extrapolieren. Seine These gab jedoch Impulse für eine detailliertere Untersuchung von Qualifikationsanforderungen und -profilen. Appelbaum/Albin verweisen dementsprechend auf die Option zwischen einer „algorithmischen" und einer „robusten" Form der Arbeitsorganisation, vor der das Management stehe (1989, S. 259 ff.; vgl. auch Burris 1993, S. 177). Das algorithmische Modell ist anschließend an Braverman gekennzeichnet durch einem hohen Grad der Standardisierung von Vorgängen und ihrer Automatisierung sowie durch eine daraus folgende Polarisierung von Qualifikationen in viele anspruchslose, ausführende Tätigkeiten und wenige, fachlich anspruchsvolle Tätigkeiten. Allerdings gebe es auch einen Gegenentwurf, denn in der robusten Form der Arbeitsorganisation werde auf übermäßige Kontrollstrategien verzichtet, entstünden vielmehr qualifizierte Angestelltentätigkeiten, die als Garant für eine höhere Flexibilität und qualitativ anspruchsvolle Leistungserbringung angesehen werden. All dies sei gestützt durch ausgeprägte Vertrauensbeziehungen. Frenkel et al. (1999, S. 13) reden von den grundsätzlichen Alternativen einer stark reglementierten (*regimented*) und einer handlungsförderlichen (*empowered*) Arbeitsorganisation. Tätigkeitsformen in hoch qualifizierten Bereichen, geprägt durch vertrauensgeprägte industrielle Beziehungen, hohes Maß an Eigenverantwortlichkeit und Dispositionsmöglichkeiten auf der einen Seite stehen dann gering qualifizierten, stark standardisierten, unsicheren und durch ausgeprägte Hierarchie und Kontrollinstrumente gekennzeichnete Tätigkeiten auf der anderen Seite gegenüber.

Es fragt sich jedoch, ob eine solche Dichotomisierung für aktuelle Rationalisierungsprozesse noch adäquat ist. Das Konzept der flexiblen Bürokratie stößt dabei die Frage an, ob die Verschränkung von Formalisierung und Reflexivität nicht zu einer qualitativ neuen Gestaltung von Tätigkeiten führt, die in einer schlichten Entgegensetzung hochwertiger und stark restringierter Tätigkeiten nicht aufgeht. Dieser Frage soll hier nachgegangen werden.

Aus der Perspektive eines internationalen Vergleichs lassen sich aufgrund der spezifischen Traditionen von Angestelltenarbeit in Deutschland besondere Chancen für arbeitspolitisch anspruchsvolle und auf hochwertige Dienstleistungsqualität hin orientierte Ansätze der Arbeitsgestaltung erkennen. Müller (1997, S. 155) vertritt für den deutschen Finanzsektor die These, dass es zwar zu einer stetigen Annäherung an angelsächsische und insbesondere US-amerikanische Muster industrieller Bezie-

hungen komme, dass aber bis auf weiteres die Unterschiede diese Annäherung deutlich überwögen. Dies macht er an den auf Langfristigkeit angelegten Arbeitsbeziehungen, an den sehr viel stärkeren Mitbestimmungsrechten, an höheren Investitionen in Qualifizierung der Beschäftigten und der Bedeutung von *Collective Bargaining* in Deutschland im Vergleich zu den USA und Großbritannien fest (vgl. auch Dose 2000, 2002). In eine ähnliche Richtung gehen auch die Überlegungen von Hildebrandt. Für den Finanzsektor kritisiert er die im *Lean Banking*-Konzept implizierte Vorstellung eines am angelsächsischen Vorbild orientierten *One Best Way* der Reorganisation im Finanzsektor und verweist auf die konstitutive Bedeutung fachlich qualifizierter Beschäftigter für die Leistungsfähigkeit des deutschen Bankensystems (Hildebrandt 2000, S. 233f.). Gleichwohl muss geklärt werden, ob in aktuellen Rationalisierungskonzepten diese Chancen auch genutzt werden.

Ausgehend vom Konzept der flexiblen Bürokratie stellt sich nun die Frage, in welchen Tätigkeitsbereichen zusätzliche Reflexivitätsanforderungen angesiedelt werden, beziehungsweise welche Aufgaben durch eine weitere Formalisierung geprägt sind. Dabei kommt der Kundennähe und der Art des Kundenbezugs als Differenzierungsmerkmal für die verschiedenen Tätigkeitsbereiche nach wie vor große Bedeutung zu (Baethge/Oberbeck 1986, S. 165ff.; Gutek 1995). In Gestalt der Kunden sind die Angestellten täglich und unmittelbar mit den Ungewissheiten der Unternehmensumwelt konfrontiert. Diesen Tätigkeiten an den „Grenzstellen“ des Unternehmens (Holtgrewe 2000, S. 56) ist es aufgetragen, zwischen den Regelsystemen des Unternehmens und den eigensinnigen Kunden zu vermitteln. Unternehmen können Grenzstellen weit fassen oder eng, um sich in unterschiedlichem Maße den Dynamiken der Unternehmensumwelt auszusetzen. Mehr oder weniger ausgeprägt begegnet man aber in beiden Fällen dem von Berger/Offe postulierten besonderen Rationalisierungsdilemma von Dienstleistungsarbeit (Berger/Offe 1981, S. 48; Gundtoft/ Holtgrewe 2000, S. 17f.). Denn es müssen umfassende Kompetenzen vorrätig gehalten und Dispositionsspielräume eingeräumt werden, um die Ungewissheiten der Unternehmensumwelt bearbeiten zu können. Bei kundenfernen Tätigkeiten erscheint dagegen eine Tilgung von Unsicherheitsmomenten weit eher möglich. Es liegt daher nahe, eine enge Korrelation zwischen Kundennähe einerseits, qualifikatorischen Anforderungen und Dispositionsspielräumen andererseits zu vermuten. Entsprechend differenzieren Baethge/Oberbeck (1986, S. 184) drei Funktionstypen von Angestelltentätigkeiten nach unterschiedlichem Kundenbezug. Auf der einen Seite des Spektrums stehen die „kaufmännischen Marktgestalter“, Sachbearbeiter, die in Verhandlungen und mit (begrenztem) Spielraum bezüglich der Konditionen Geschäftsbeziehungen auf- und ausbauen. Hierzu sind den Autoren zufolge etwa Kundenberater in Kreditunternehmen zu rechnen. Den zweiten Typus bilden die „Prüfer von Vertragskonditionen und Leistungsansprüchen“, Sachbearbeiter, die Kundenbeziehungen nur in sehr begrenz-

tem Maße eigenständig gestalten können, etwa qualifizierte Sachbearbeiter in Versicherungen und Bausparkassen. Schließlich folgt der dritte Typus, die marktfernen „Abwickler von Geschäftsabschlüssen und von Bestandspflegearbeiten“ (ebd., S. 185), die die aus getroffenen Entscheidungen sich ergebenden Verwaltungstätigkeiten ausführen, also einfachere Sachbearbeitertätigkeiten und Assistenzarbeiten. Gerade für diese letzteren erwarten die Autoren dauerhaft problematische Entwicklungsverläufe, die sie auf die Abschottung kundennaher und -ferner Bereiche zurückführen: „Solange diese Konstellation [die Abschottung, CD] nicht geändert wird, solange wird es kaum zu verhindern sein, dass die Sachbearbeiter dieses vom Marktbezug weitgehend abgekoppelten Funktionstyps (größtenteils handelt es sich um Frauen) das Rennen um den Erhalt fachbezogener Arbeitsinhalte verlieren werden.“ (ebd., S. 243). Dies legt die Schlussfolgerung nahe, dass die Arbeitsbereiche im Back-Office von Banken und Versicherungen direkt in eine berufliche Sackgasse führen könnten (Oberbeck/Neubert 1992, S. 28).

Die Vermutung, der im Weiteren nachgegangen werden soll, geht dahin, dass die relative Kundennähe weiterhin als wichtigstes Differenzierungskriterium anzusehen ist, dass jedoch charakteristische Abweichungen zu erwarten sind. Zum einen werden Formalisierungstendenzen so umfassend, dass sie auch Tätigkeiten im direkten Kundenkontakt betreffen. Auch hier können Tätigkeiten anspruchslos, routinisiert gestaltet werden. Zum anderen wird die Arbeitsorganisation in der flexiblen Bürokratie so komplex, dass anspruchsvolle Tätigkeiten mit Aufgaben der Koordination und Abstimmung auch jenseits des unmittelbaren Kundenkontaktes entstehen. Schließlich lässt auch die Rücknahme der Aufgabenintegration eine zunehmende Vielfalt unterschiedlicher Tätigkeitsformen erwarten.

Die unterschiedlichen Tätigkeitstypen der vier Fallbeispiele werden neben den schon genannten Punkten der fachinhaltlichen Anforderungen und des Kundenbezugs im Hinblick auf Rekrutierungswege und Aufstiegsmöglichkeiten sowie typische Belastungen diskutiert. Zu betrachten ist auch die Einordnung der Tätigkeiten in betriebliche Hierarchien. Fragen der Bezahlung und der Aufstiegsmöglichkeiten sind wichtig. Wichtig sind aber auch Zuschreibungen und Selbstzuschreibungen, die die Über- und Unterordnungen in den innerbetrieblichen Anerkennungs- und Anspruchshierarchien mit konstituieren.

6.1.1 Der bankbetriebliche Bereich der Großbank

Bis 1998 dominierte im bankbetrieblichen Bereich der Großbank das Konzept einer integrierten Filialbetreuung durch sogenannte Generalisten. Dieser Tätigkeitstypus wurde zugunsten einer stark arbeitsteiligen Arbeitsorganisation und entsprechender Tätigkeitsstrukturen aufgegeben. Neue, rigide Grenzziehungen konstituieren dann

Tätigkeitsformen mit sehr unterschiedlichem Kundenbezug. Entsprechend variieren die fachlichen Anforderungen. Die Spanne reicht von der Arbeit als Call Agent im Call Center über die Tätigkeit in der so genannten Sonderfertigung hin zu einfacheren bankfachlichen, aber auch simplen Hilfstätigkeiten in der Serienfertigung.

Die letzten verbliebenen Generalisten: Call Agents im Call Center

Dass dem Call Center von Anfang an so große Bedeutung im Gesamtkonzept der Betriebszentren beigemessen wurde, spiegelt sich in der Gestaltung des Anforderungsprofils, der tariflichen Einstufung und der Auswahl der zukünftigen Call Agents wider. Eine umfassende Auskunftsbereitschaft und ein möglichst abschließender Fallbearbeitung sind Vorgaben, die für die Call Agents hohe fachliche Anforderungen mit sich bringen. Hier im Call Center werden weiterhin Generalisten verlangt, der sich in allen bankfachlichen Belangen und den zugehörigen DV-Systemen bestens auskennt. Die Erweiterung fachlicher Kompetenzen geschieht quasi automatisch, da sich hier im Call Center die komplizierteren, fachlich besonders anspruchsvollen Aufgaben konzentrieren und Antworten und neue Lösungen im Call Center schnell weiter gegeben werden. Verlangt sind analytische Fähigkeiten und die Eignung zum schnellen Eindenken in unterschiedliche Zusammenhänge. Ein sicherer Umgang mit den relevanten Kundenbestandsprogrammen ist ebenfalls wichtig. Denn auch zu deren Bedienung werden Anfragen aus den Filialen beantwortet. Verschiedene Sonderaufgaben sind zu übernehmen, zuletzt etwa als Spezialist für Auskünfte zur Einführung des Euro oder zum Jahrtausendwechsel.

Daneben ist aber auch ein erheblicher Teil an Routinetätigkeiten zu erledigen. Daueraufträge aufnehmen, die Auskunft über den Status eines Vorgangs erteilen, eine Anfrage weiterleiten, diese Tätigkeiten kontrastieren stark mit dem vorausgesetzten qualifikatorischen Niveau.[6]

Die Arbeit in einem Call Center setzt ausgeprägte kommunikative Kompetenzen voraus. Verlangt wird dabei die Fähigkeit, immer wieder freundlich und interessiert auch Routinetätigkeiten auszuführen. Da die Anrufenden aus den Filialen auf die Auskünfte des Call Center angewiesen sind und die konkreten Interaktionen innerhalb eines festen vertraglichen Rahmens zwischen Vertrieb und Betrieb stattfinden, kann der kooperative Aspekt der Interaktionen in den Vordergrund treten. Es muss

---

[6] Die einzige Ausnahme hierzu unter den sechs Call Centern bundesweit bildet das Call Center im Bereich Süd-West. Dort wurden die Funktionen in einen sogenannten First- und einen Second-Level aufgeteilt. (Zu den Gründen siehe Seite 63). Die Tätigkeit der Call Agents im Second-Level unterscheidet sich durch das Fehlen von Routineaufgaben von der in den anderen Call Centern. Die Tätigkeit im First-Level ist dagegen durch niedrige arbeitsinhaltliche Anforderungen und einen hohen Anteil repetitiver Tätigkeiten gekennzeichnet. Die Beschäftigten wurden allesamt extern rekrutiert, ohne vorherige bankfachliche Erfahrungen zu besitzen. Eine berufliche Weiterentwicklung erscheint aufgrund der räumlichen und arbeitsinhaltlichen Trennung vom Second-Level-Bereich des Call Centers schwierig. Erfahrungen liegen dazu aber noch nicht vor.

nichts verkauft werden und es gibt auch nur selten weitergehende Interessengegensätze, die in den Telefonaten auszuhandeln wären. Dass ihre Arbeit von Verkaufsaufgaben entlastet ist, wird von den Beschäftigten sehr geschätzt.

Beschäftigte müssen mit verschiedenen Belastungen umgehen können: die Anstrengung des sofortigen Umschaltens von einem Telefonat zum anderen, das viele Sprechen, der permanente Arbeitsdruck. Die Anzahl der Anrufer in der Warteschlange ist jederzeit bekannt. Dies schafft die Voraussetzung für Kontrolle durch den Teamleiter, ist aber auch Anknüpfungspunkt für eigenes Engagement für die Kunden. Dass es in dieser Tätigkeit keine Rückstände gibt, wird von den Call Agents dagegen immer wieder als sehr angenehm empfunden. Wegen der insgesamt abwechslungsreichen Aufgaben herrscht unter den befragten Beschäftigten eine hohe Zufriedenheit. Weitere berufliche Entwicklungsmöglichkeiten sind, analog den früheren Erfahrungen der Generalisten, gut. Neue Call Agents werden zukünftig aus der Sonderfertigung rekrutiert werden.

Für die fachlich sehr guten und kommunikativen Beschäftigten wurde hier ein Bereich geschaffen, bei dem sich arbeitsinhaltliche Erwartungen und Anforderungen weitgehend decken. Diese Beschäftigtengruppe verlangt einen stärker kooperativen Führungsstil und möchte an Entscheidungen in ihrem Arbeitsbereich beteiligt sein. Lockerheit, ungezwungenes Verhalten, Ablehnung altmodisch bürokratischer Verhaltensweisen, was sich auch auf fachliche Fragen bezieht, dies ist den Beschäftigten wichtig – und dies wird ihnen in diesem Experimentierfeld anderer Arbeits- und Kooperationsformen innerhalb des Back-Office auch geboten.

Gehobene Verwaltungstätigkeiten: Arbeit in der Sonderfertigung

Tätigkeiten in der Sonderfertigung sind durch die Konzentration auf eingegrenzte Aufgabenbereiche gekennzeichnet, die für eine größere Anzahl von Filialen erbracht werden. Innerhalb dieser Aufgabe bestehen jedoch hohe fachliche Anforderungen, die in der Regel eine Banklehre voraussetzen. Verlangt werden auch umfassende Kenntnisse der relevanten Abläufe und organisatorischen Zusammenhänge. Die Sonderfertigung ist nur mittelbar kundenbezogen. Aufträge, Rückfragen und Erkundigungen zum Stand der Bearbeitung sollen ja grundsätzlich an das Call Center gerichtet werden. Im Normalfall können die Vorgänge ohne weiteren Kontakt mit den Auftraggebern bearbeitet werden. Zentrale Belastungsdimension ist die hohe Arbeitsintensität, die sich in permanent vorhandenen Arbeitsrückständen inklusive entsprechenden Vorgangsmappenstapeln manifestiert. Persönliche Verantwortlichkeit und die momentane Unmöglichkeit, diese Rückstände dauerhaft abzutragen, verbinden sich hier unvorteilhaft. „Man wird nie fertig", so oder ähnlich äußerten sich die Befragten. Dass die Anzahl der Telefonate stark reduziert ist, wird insgesamt als Entlastung wahrgenommen.

Die verlangten Kompetenzen, insbesondere auch das umfassendere Wissen über Zusammenhänge, brachten die Sonderfertiger aus ihrer Tätigkeit als Generalisten mit. Die künftige Rekrutierung von Sonderfertigern dürfte schwieriger werden. Durch die veränderte Ausbildungsordnung für Bankkaufleute lernen diese den Betriebsbereich nicht mehr kennen. Aufstiegsmöglichkeiten bestehen in das Call Center oder auf eine Teamleiterstelle, etwa auch in der Serienfertigung. Call Agents und Sonderfertigern steht der Laufbahnwechsel in den Vertrieb offen, an einem Wechsel dorthin haben allem Anschein nach allerdings nur wenige Beschäftigte aus den Betriebszentren ein Interesse.

Die vollzogene Spezialisierung wird von den Sonderfertigern als sehr problematisch erlebt. Dass man als Generalist nicht über alle notwendigen Detailkenntnisse habe verfügen können, spreche zwar für eine gewisse Spezialisierung. Außerdem sei es eine fachliche Herausforderung, umfassende Kenntnisse bezüglich einer Produktgruppe zu haben. Schließlich wird auch auf die Entlastungswirkung einer größeren Routine hingewiesen. Trotzdem überwiegt in den Augen der Gesprächspartner der Reiz einer größeren Themenvielfalt. Und im Hinblick auf zukünftige Beschäftigungschancen bedeutet Spezialisierung ein mehrfaches Risiko. Durch weitere Zentralisierung, Automatisierung oder Outsourcing könnte der eigene Spezialbereich wegfallen, für andere Funktionen wäre man als Spezialist möglicherweise weniger geeignet.

Besonders trifft die Beschäftigten in der Sonderfertigung aber der Verlust der anspruchsvollen Aufgabe, die Beziehung zur eigenen Filiale selbständig zu gestalten. Im neuen Organisationskonzept müssen sich alle Beteiligten an die viel stärker standardisierten Arbeitsprozesse halten. Die Möglichkeit, eine komplexe Leitungsbeziehung umfassend und selbständig zu gestalten, fehlt.

Ein derartiges Tätigkeitsprofil legt eine eher traditionelle, bürokratische, arbeitsbezogene Orientierung nahe. Dies steht im Gegensatz zu den offiziellen Verlautbarungen, die Kundenorientierung, unternehmerisches Handeln und Kreativität von allen Beschäftigten verlangen. Bei Beschäftigten, die diese Anforderungen für sich selbst als Leitvorstellung formulieren, ist dementsprechend eine deutliche Unzufriedenheit vorhanden.

Sprungbrett oder Sackgasse? Arbeit in der Serienfertigung

Arbeit in der Serienfertigung ist aus qualifikatorischer Sicht weniger anspruchsvoll. Es handelt sich um Massensachbearbeitung (Gottschall et al. 1985, S. 25) mit nur geringen fachspezifischen Qualifikationen und Kundenbezug. „Unbewältigte Repetitivarbeit" (Kurzke 2000), dieses Schlagwort aus dem Produktionsbereich passt auch in diesem Fall. Die Aufgaben bestehen hauptsächlich in der Durchführung von Prüf- und Buchungstätigkeiten. Umfassendere analytische Fähigkeiten sind nicht gefragt.

Trotzdem sind auch hier fachliche Kompetenzen von Bedeutung und bleiben Kenntnisse über bankbetriebliche Zusammenhänge, auch über den eigenen Spezialbereich hinaus, wichtig. Die zunächst gehegte Vorstellung, man könne diese Tätigkeiten problemlos mit bankfremden Mitarbeitern besetzen, hat sich als realitätsfern erwiesen. Entsprechende Versuche haben ein unbefriedigendes Ergebnis erbracht. Die Anforderungen an Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit sind weniger hoch. Es bestehen kaum komplexe, längerfristige Kooperationsbeziehungen mit Stellen außerhalb des eigenen Teams, die selbständig gestaltet werden könnten.

Grundsätzlich besteht die Möglichkeit, in den Bereich der Sonderfertigung hinüber zu wechseln. Dies wird allerdings durch deren Aufteilung in unterschiedliche Teams eher behindert. In einem Team im Betriebszentrum Süd-West, in dem es aufgrund besonderer Umstände gleichwohl Serienfertigungstätigkeiten innerhalb eines der Sonderfertigungsteams gibt, betont der Teamleiter die guten Möglichkeiten, dass die Serienfertiger nach und nach an die Tätigkeit in der Sonderfertigung herangeführt werden könnten. Genau dies fehlt aber in der Regel.

Die Wahrnehmung der Team- und Abteilungsleiter, dass es in diesem Bereich bei den Beschäftigten durchaus an Eigenverantwortlichkeit und kundenbezogenem Engagement fehlt, erhält Plausibilität vor dem Hintergrund, dass für eine Tätigkeit in der Serienfertigung diejenigen Beschäftigten ausgewählt wurden, die für die anspruchsvolleren Aufgaben der Sonderfertigung als nicht geeignet erschienen. So entstand ein Tätigkeitsbereich, der in der innerbetrieblichen Anerkennungshierarchie weit unten angesiedelt ist. Mitarbeiter, die früher als Generalisten gearbeitet haben, erleben den defizitären Charakter der neuen Tätigkeit in der Serienfertigung besonders. Für Beschäftigte, die extern rekrutiert wurden, sieht die Bewertung positiver aus. Banken bieten bei derartigen Tätigkeiten weiterhin eine vergleichsweise gute Bezahlung und hohe Arbeitsplatzsicherheit. Entsprechend liegen die Hoffnungen der Führungskräfte auf der Rekrutierung von Arbeitskräften, die die restriktiven Bedingungen dieser Arbeit in positiverem Licht betrachten.

Auch die Aufgaben der Archivierung (früher hatten alle Teams ihr eigenes Archiv, dass jeder Sachbearbeiter selbsttätig benutzte und bestückte), Postverteilung und Kontoauszugsnacherstellung wurde einem eigenen Team übertragen. Hier finden sich fachunspezifische, häufig sehr monotone Tätigkeiten. Prinzipiell soll den hier tätigen Beschäftigten der Aufstieg in die Sachbearbeitung ermöglicht werden, erneut ist aber fraglich, ob die bankfremd rekrutierten Beschäftigten auf dieser Position überhaupt genug bankspezifische Kenntnisse erwerben, um diesen Wechsel vollziehen zu können. Derzeit ist nicht zu erkennen, dass sich diese Konstellation restriktiver Arbeitsbedingungen und daraus resultierenden geringen arbeitsinhaltlichen Engagements verändern könnte.

Teamleitertätigkeiten

Die Position der Teamleitenden ist in der neuen Organisationsform der Betriebszentren von großer Bedeutung. Ihnen obliegt es, die Funktionsfähigkeit des aufwändigen ablauforganisatorischen Konzeptes sicherzustellen. Das Spektrum der Aufgaben reicht von der planvollen Mitarbeit in diversen Projektgruppen bis zur Bearbeitung des „täglichen Chaos". Denn Unstimmigkeiten, Probleme und alle Vorgänge, die weitergehende Abstimmungen mit anderen Stellen verlangen, landen sofort beim Teamleiter, gerade auch in der Serienfertigung. Für einige Teamleiter ergab sich die besondere Herausforderung, ihre Teams überhaupt neu aufzubauen. Solch eine Aufgabe machte auch die Leitung eines Teams der Serienfertigung anspruchsvoll.

Es ist offensichtlich, dass für diese Aufgabe detailliertes fachliches Wissen im eigenen Aufgabenbereich und ein umfassendes Verständnis für die bankbetriebliche Arbeit notwendig sind. In der eigenen Wahrnehmung besonders wichtig ist die Doppelfunktion, Vorgaben gegenüber den eigenen Untergebenen zu vertreten und für ihre Durchsetzung zu sorgen, andererseits sich für deren Interessen gegen überzogene Anforderungen zur Wehr setzen zu sollen. Diese Aufgabe authentisch auszufüllen, fällt in Zeiten weiterer Arbeitsintensivierung nicht leicht. Teamleiter haben dabei in der Ausgestaltung der eigenen Vorgesetztenfunktion einen relativ großen Freiraum. Die Besetzung von Teamleiterstellen ist Gegenstand längerfristiger Personalentwicklungsmaßnahmen. Kandidaten kommen aus dem Kreis der qualifizierten Sachbearbeiter der Sonderfertigung und des Call Centers.

Bei der Bewertung ihrer Tätigkeit überwiegt bei den befragten Teamleitern – angesichts der interessanten Anforderungen – die Zufriedenheit. Der vielfältige Aufgabenzuschnitt einer solchen Leitungsfunktion kompensiert für die Teamleitenden die auch von ihnen bedauerte fachliche Spezialisierung.

6.1.2 Die Abteilung Kundenbetreuung der Bausparkasse

In der Bausparkasse prägen neben weitreichenden Veränderungen starke Kontinuitäten die Tätigkeitsstrukturen. Zur Erinnerung: Trotz Auflösung der funktionsteilig organisierten Abteilungen und der Integration aller Kundenbetreuungstätigkeiten in die nach Regionalprinzip organisierten Teams bleiben die bisherigen Tätigkeitsbereiche grundsätzlich bestehen. Das Aufgabenspektrum für alle Tätigkeitsbereiche wurde dabei jedoch ausgeweitet – Beschäftigte wurden in die Lage versetzt, Arbeiten der jeweils anderen Tätigkeitsbereiche mit zu übernehmen. Derzeit finden sich in einem typischen Team von elf Beschäftigten etwa sechs bis sieben Mitarbeiter für den Finanzierungsbereich, drei für den Darlehensbereich und 1 ½ für die Einfachsachbearbeitung.

Finanzierungsbereich

Das besondere Kennzeichen dieses, wie bereits eingangs erwähnt, qualifikatorisch anspruchsvollsten Bereiches ist, dass er risikobehaftetes Geschäft betrifft. Der Tätigkeitsbereich Baufinanzierung umfasst insbesondere die Bearbeitung von beantragten Finanzierungen. Am Ende steht die Auszahlung hoher Summen, Fehler in diesem Bereich können teuer werden. Diese Tätigkeit setzt eine bankfachliche Ausbildung voraus. Erfahrungswerte, über einen längeren Zeitraum gebildet, sind wichtig, etwa bei der Beleihungswertermittlung, die eine gute Kenntnis des regionalen Immobilienmarktes verlangt. Etwa 15 % der Beschäftigten in diesem Team sind so genannte Sonderfall-Sachbearbeiter für besonders risikobehaftetes Geschäft. Kontakt mit Kunden ist Teil der täglichen Arbeit. Er erfolgt meist schriftlich, immer wieder auch telefonisch. Manchmal kommt es zu einem Treffen mit den Kunden, die dafür die Zentrale aufsuchen. Dieser Tätigkeitsbereich genießt ein hohes Ansehen und ist in eine höhere Tarifgruppe eingestuft. Die befragten Beschäftigten dieses Tätigkeitsbereiches sind zufrieden mit ihrer Tätigkeit, sie erleben die Anforderungen als adäquat im Hinblick auf ihre Qualifikation. Rekrutiert werden die Beschäftigten aus dem Kreis der Darlehenssachbearbeiter. Aufstiegsmöglichkeiten zum Teamleiter sind vorhanden, möglich ist aber auch der Wechsel in andere Arbeitsbereiche in der Bausparkasse.

Darlehensbereich

Beschäftigte in diesem Tätigkeitsbereich sind verantwortlich für die typischen, mit der Kundenbeziehung in der Sparphase eines Bausparvertrags anfallenden Verwaltungsaufgaben sowie die Bearbeitung von Ablösungsanträgen für Darlehen. Auch hier wurden bisher ausschließlich bankfachlich ausgebildete Beschäftigte eingesetzt, erst seit kurzem werden für diesen Bereich auch nicht einschlägig ausgebildete Bewerber eingestellt. Diese Tätigkeiten gelten im Vergleich zum Tätigkeitsbereich Baufinanzierung allgemein als weniger interessant, verlangen gleichwohl ein solides Fachwissen. Auch hier ergeben sich regelmäßig telefonische oder schriftliche Kundenkontakte. Es geht dabei um Fragen zum Status des Vertrages, um die Klärung von Unklarheiten, um kleinere Beschwerden etc.

Die Mitarbeiter dieses Bereiches profitieren von der Zusammenlegung der Tätigkeitsbereiche in Teams. Sie gehören nun nicht mehr zu einem Team und einer Abteilung, die nur „zweitrangige" Arbeit verrichtete. Eine Sachbearbeiterin: „Man fühlt sich irgendwo als Team, es hat die Leute besser zusammengebracht. Wir haben jetzt auch so untereinander ein besseres Klima seither." Außerdem können sich die Beschäftigten das interessantere Finanzierungsgeschäft aneignen: „Man versteht die Zusammenhänge besser und die Arbeit ist interessanter geworden dadurch." Damit sind auch Aufstiegshoffnungen verbunden. Ein Teamleiter: „Klar dass der eine oder andere vom Darlehensbereich immer natürlich in den Bereich Baufinanzierung

schielt, wenn da irgend eine Stelle frei wird. Das ist klar. Rein wollen die da alle. So ist es halt.“ Diese Hoffnungen sind jedoch derzeit meist vergeblich. Die Stellen im Finanzierungsbereich sollen, weil höher bezahlt, weiter abgebaut werden. Außerdem sind fundierte Fachkenntnisse im Darlehensbereich derzeit kaum entbehrlich. Am niedrigeren Status dieses Tätigkeitsbereiches in der betrieblichen Anerkennungshierarchie hat all dies bisher wenig geändert.

Einfachsachbearbeitungsbereich

Die in diesem Tätigkeitsbereich zusammengefassten Arbeiten spielen als Anlerntätigkeiten ohne Notwendigkeit fachlichen Wissens eine Sonderrolle. Hier geht es um die Erfassung statistischer Daten, die Anlage von Neuanträgen, die Bearbeitung von Freistellungsaufträgen, Lastschrifteinzügen, Baumagazin-Adressenänderungen, etc. Die Integration wurde gerade für diese Beschäftigten als sehr belastend angesehen. Andererseits ergibt sich für diese Mitarbeiter nun zum ersten Male die Möglichkeit, auch fachlich anspruchsvolle Aufgaben aus dem Darlehensbereich zu übernehmen. Ein Aufstieg in diesen Bereich ist aber in den aktuellen betrieblichen Personaleinsatzkonzepten nicht vorgesehen.

Die Teamleiter

Die größten Veränderungen sind in der Tätigkeit des Teamleiters zu verzeichnen. Die Anzahl der Positionen wird deutlich reduziert, dafür steigt die durchschnittliche Zahl der Mitarbeiter pro Teamleiter um über 50 %, wobei es aufgrund des Regionalprinzips auch Teams mit bis zu siebzehn Beschäftigten gibt. Früher arbeiteten Teamleiter selber im Alltagsgeschäft mit, heute nehmen Führungsaufgaben einen wesentlich größeren Teil ihrer Tätigkeit ein. Ihnen obliegt es, die Aktivitäten im Team mit Blick auf die kurzfristige Erledigung des Tagesgeschäfts ebenso wie im Hinblick auf die Erreichung längerfristiger Zielvorgaben zu koordinieren. Im Zuge der Etablierung interner Konkurrenz steigt für sie der Leistungsdruck. Als Unterstützung werden den Teamleitern diverse neue Steuerungs- und Analyseinstrumente zur Verfügung gestellt, insbesondere das Kennziffernsystem sowie neue, standardisierte Personalführungsinstrumente, darunter insbesondere das Instrument der Zielvereinbarung.

Wesentlicher Belastungsfaktor ist neben der Aufgabenvielfalt und Arbeitsmenge die veränderte Rollenanforderung. Waren sie bisher vom Selbstverständnis her erster Sachbearbeiter unter anderen Sachbearbeitern, müssen sie nunmehr viel stärker die ungewohnte Rolle des Managers ihres Teams übernehmen. Teamleiter werden aus den Sachbearbeitern des Finanzierungsbereiches rekrutiert.

6.1.3 Der Filialbereich der Großbank

Der Zuschnitt der Tätigkeitsbereiche in den Filialen der Großbank hat sich durch die geschilderten Rationalisierungsmaßnahmen nicht grundlegend geändert. Die Bereiche Service, normale Kundenberatung sowie Beratung für gehobene Kundensegmente[7] bleiben erhalten. Innerhalb dieses Rahmens vollziehen sich Änderungen insbesondere im Zuge des Einsatzes neuer IuK-Technologie.

Kundenberater

Persönliche Beratung, ein Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Berater, das gemeinsame Suchen nach der individuell besten Lösung, die Werbung der Banken entspricht dem Wunschbild ihrer Mitarbeiter, aber immer weniger der Realität. Die Haupttätigkeit ist die Beratung und der Verkauf von Finanzprodukten. In Gesprächen mit einer Dauer zwischen 15 und 45 Minuten wird die finanzielle Situation der Kunden analysiert, der Bedarf geklärt, bei Geldanlage die Risikobereitschaft ausgelotet und die Vor- und Nachteile entsprechender banklicher Angebote besprochen. Bei der Beratung dürfen die Kundenberater nicht stehen bleiben, Gespräche müssen verkaufsorientiert geführt werden. Darin liegt immer eine Spannung, entsprechend gehört es zu einem wichtigen Aspekt der Arbeitsidentität, hier jeweils verantwortbare Abwägungen zu treffen. Verkaufsgespräche ergeben sich spontan, wenn Kunden mit einer Frage in die Filiale kommen, werden aber vermehrt auch aktiv von den Beratern angebahnt. Hinzu kommt die laufende Kontrolle der Entwicklung der finanziellen Verbindlichkeiten beim eigenen Kundenstamm. Die Arbeit der Kundenberater wird anhand der Erfüllung differenzierter Ertragsziele beurteilt. Trotz diverser Einschränkungen sind Dispositionsspielräume weiterhin vorhanden, bei der Einteilung der Tätigkeiten über den Tag, beim Ausarbeiten von Anlage- oder Finanzierungsstrategien oder bei der Führung von Verkaufsgesprächen. Einschränkungen resultieren vor allem aus dem Einsatz des computergestützten Verkaufs- und Beratungssystems. Berater haben die Aufgabe, die teils starren Vorgaben des Systems in das Verkaufsgespräch einzubeziehen.

Die Aufgabe des Verkaufens und die damit einhergehende Beurteilung anhand von Ertragszielen war im bankbetrieblichen Bereich von vielen ausgebildeten Bankkaufleuten als der Grund genannt worden, warum sie nicht im Vertrieb arbeiten wollten – obwohl der Vertrieb in Banken als anspruchsvoller und wesentlich wichtiger gilt. Die befragten Berater sehen darin hingegen eine Herausforderung und in der Beurteilung anhand ihrer Verkaufszahlen ein klares, eindeutiges und daher für sie akzeptables Beurteilungskriterium.

---

[7] Der Servicebereich sowie der Bereich der Beratung für vermögende Kunden war nicht Gegenstand der Untersuchungen. Vgl. die Hinweise auf S. 45.

Im Zuge der Reorganisation hat die Bank die tarifliche Einstufung aller Positionen um eine Gruppe abgesenkt. Für die aktuelle Einkommenshöhe gilt Bestandsschutz, bei Stellenwechsel und bei Neueinstellungen richtet sich das Gehalt aber nach dem neuen Tarifgefüge.

Für die befragten Berater hat ihre Position aus all diesen Gründen an Attraktivität verloren: „Alles zusammen empfinde ich es so, dass die Bank den Kundenberater nicht mehr für so wertvoll hält. Der ist mehr Sachbearbeiter und Verkäufer, als eigenverantwortlich arbeitender Mitarbeiter." Kundenberater müssen in aller Regel eine Fachausbildung durchlaufen haben. Aufstiegsmöglichkeiten sind begrenzt, die nächste Stufe sind der Individualkundenberater und sodann die Position des Filialleiters.

Filialleiter

Filialleiter ist die erste Führungsposition im Vertrieb, seit Anfang der neunziger Jahre bankbetriebliche Aufgaben aus den Filialen ausgegliedert wurden und in diesem Zusammenhang auch Zwischenhierarchien in den Filialen beseitigt wurden. Eine Ausnahme bilden die wenigen sehr großen Filialen, in denen jeweils Teamleiter einer Gruppe von acht bis zwölf Beschäftigten vorstehen. Die typische Filiale ist kleiner und hat häufig nur ein halbes Dutzend Mitarbeiter. Für die meisten Filialleiter bilden Führungsaufgaben nur einen Teil der Tätigkeit, gleichzeitig sind sie mehr oder weniger stark als Berater in das Alltagsgeschäft eingebunden. In kleineren Filialen sind sie dabei in Personalunion der Berater für das gehobene Kundensegment. Außerdem sind sie auch Ansprechpartner bei Beschwerden.

In der Personalführung werden verstärkt standardisierte Instrumente verwendet. Zum Einsatz kommen Zielvereinbarungen, entsprechende Leistungsbeurteilungen sowie Potenzialanalysen. Die geringe Größe vieler Filialen und auch die offene Gestaltung von Räumlichkeiten führen zu informellen Formen der Kontrolle. „Man merkt es", wenn etwas nicht funktioniert, so ein Filialleiter.

Bezüglich Vertriebsaktivitäten können Filialleiter in begrenztem Ausmaß eigene Akzente setzen, etwa indem sie phasenweise das Schwergewicht auf den Verkauf bestimmter Produkte oder die Beratung bestimmter Kundengruppen legen. Zu einer entsprechenden Planung liegen ihnen umfangreiche Statistiken über Ertrag nach Produkten, Kundengruppen, Beratern etc. vor. Allerdings wurden diese Grenzen im Zuge der Reorganisation enger gezogen. So ist der Spielraum für die Gewährung besserer Konditionen, der beim Filialleiter liegt, stark begrenzt. Und das zum Einsatz kommende System schwächt mit seinen detaillierten Vertriebshinweisen gerade auch die Dispositionsmöglichkeiten der Filialleiter. Die zusätzlichen Überwachungsmöglichkeiten des Systems sind dagegen nicht von praktischer Bedeutung. Zwar kann man sich anzeigen lassen, welcher Mitarbeiter wann Termine hat und wie viele

und welche Verkaufshinweise sie abgearbeitet haben, aber dieses wird angesichts des vielfältigen informellen Austauschs als irrelevant betrachtet.

Eine zentrale Belastung in solch einer Führungsfunktion in der es darauf ankommt, die „Stimmung“ im Team hochzuhalten, ist die betriebliche Informationspolitik, bei der auch die Filialleiter allzu oft nur auf Gerüchte angewiesen sind, anstatt ihren Mitarbeitern verlässliche Informationen anbieten zu können. Verlangt ist eine passive Haltung. Ein Filialleiter: „Man muss lernen, so was auf sich zukommen zu lassen.“ Es zeichnet sich das Bild einer Funktion mit vielfältigem Aufgabenspektrum ab, allerdings ohne größere eigenständige Entscheidungsmöglichkeiten bezüglich Vertriebsstrategien. Die Vielzahl zentraler Stäbe verhindert gleichzeitig, dass die Filialleiter ähnlich den Teamleitern im Back-Office in die Rolle betrieblicher Rationalisierungsexperten mit Aufgaben über ihren Arbeitsbereich hinaus schlüpfen.

6.1.4 Das Call Center der Direktbank

Die Arbeit im Call Center der Direktbank ist geprägt von den Besonderheiten dieses Organisationskonzeptes, ebenso aber auch von den besonderen Qualitätsansprüchen, die sich in der Direktbank mit dieser für das Unternehmen wichtigen Tätigkeit verbinden. Sie steht damit im Spannungsfeld hoher Ansprüche und einer belastenden Arbeitssituation.

Die Call Agents

Typische Arbeitsbereiche für Call Agents sind die allgemeine Kundenbetreuung und die Neukundengewinnung. Hier hat die Direktbank einen hohen Grad der Standardisierung der Tätigkeiten erreicht. Eine bankfachliche Ausbildung ist in diesen Bereichen daher keine Vorbedingung. Entscheidender aus Sicht der Bank sind ausgeprägte kommunikative und Verkaufskompetenzen. Es geht um die Fähigkeit, sich am Telefon in den Kunden hinein versetzen zu können, sensibel für seine Stimmung, seine Situation und seine Wünsche zu sein. Die Bank geht davon aus, dass fachliche Wissenslücken – anders als etwa Kommunikationskompetenz – während der mehrwöchigen Einführungskurse geschlossen werden können.

In diesen Tätigkeitsbereichen sind einfachste Routinetätigkeiten und anspruchsvolle Beratungs- und Verkaufstätigkeiten in einem Arbeitsplatz zusammengefasst. Die Routineaufgaben, etwa das Erfassen eines Überweisungsauftrages, können in anstrengenden Arbeitssituationen als entlastend erlebt werden, häufiger jedoch werden sie als ein unbefriedigender Teil der Tätigkeit dargestellt. Denn der eigentliche fachliche Kern der Arbeit sind die anspruchsvolleren Beratungs- und Verkaufsgespräche. Verlangt ist dabei ein schnelles Eindenken in die Situation des Kunden, das konzentrierte Erfassen seiner besonderen Situation. Nur aufgrund einer ausführlichen Beratung werden sich die angebotenen Produkte verkaufen lassen. Von den

Gesprächspartnern wurde das Verkaufen zwar als durchaus ambivalent, insgesamt aber als eher positive Herausforderung geschildert, denn es verlangt vielfältige fachliche und kommunikative Kompetenzen. Es handelt sich um eine anstrengende und belastende Tätigkeit, die gerade von denjenigen Beschäftigten, die die Anforderungen der Bank an Kommunikationsfähigkeit und Reflexionsvermögen erfüllen, offensichtlich nur für einen begrenzten Zeitraum akzeptiert werden. Jedenfalls ist die Fluktuationsquote im Unternehmen hoch.

Mit dem Ziel einer Kompensation eröffnet die Direktbank den Call Agents die Übernahme von Sonderaufgaben, etwa bei der Auswahl und Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder der internen Schulung. Die internen Aufstiegsmöglichkeiten sind nach dem vorläufigen Abschluss der raschen Expansion des Unternehmens begrenzt. Allerdings haben Bewerber der Direktbank in anderen Call Centern sehr gute Chancen, Führungspositionen einzunehmen. Denn in der noch jungen Branche besitzt die Ausbildung bei der untersuchten Direktbank ein hohes Ansehen.

Teamleiter Call Center

Die Teamleiterfunktion im Call Center umfasst eine Anzahl anspruchsvoller und abwechslungsreicher Tätigkeiten. Teamleiter stehen einem Team mit sieben bis elf Beschäftigten vor. Sie sind von normalen Telefonaten mit Kunden weitgehend befreit. Sie müssen die Arbeit der Call Agents kaum fachlich kontrollieren, gravierende Fehler sind durch die umfangreiche EDV-Unterstützung weitgehend ausgeschlossen. Im Team liegen ihre Aufgaben hauptsächlich in der Mitarbeiterführung sowie in der Weiterbildung der Mitarbeiter. Für Aufgaben der Personalführung werden die Teamleiter intensiv geschult und es werden ihnen diverse standardisierte Instrumente an die Hand gegeben. Das Unternehmen legt viel Wert darauf, dass der Führungsstil Offenheit und eine gewisse Zwanglosigkeit und Unkompliziertheit ausstrahlt. Umfassender könnte man die Aufgabe der Teamleiter in der Direktbank als Manager des internen Wettbewerbs beschreiben. Sie sind dafür verantwortlich, dass ihre Teams die erwarteten Leistungen erbringen, sie müssen Probleme und Defizite identifizieren und Abhilfe schaffen. Das Kennziffernsystem ist dabei ein wesentlicher Indikator für die Beurteilung der Teamleistungen. Folglich ist auch die Auswertung der Kennziffern ein wichtiger Tätigkeitsinhalt. Aufgrund des Schichtbetriebes übernehmen die Teamleiter zu bestimmten Zeiten auch die Aufsicht über Beschäftigte aus anderen Teams. Hier, aber auch im eigenen Team stehen den Teamleitern vielfältige Informationsdaten über die aktuelle Tätigkeit der Call Agents zur Verfügung. Darüber hinaus sind Teamleiter im Call Center jeweils auch für ein Spezialthema zuständig, etwa die Schulungen zum Verkauf einer bestimmten Produktgruppe oder die Beteiligung an der Bewerberauswahl im Rahmen eines *Assesment Centers*.

Die hervorstechende und spezifische Belastung dieser Tätigkeit ist, dass Teamleiter die Rahmenbedingungen der Arbeit des jeweiligen Teams nur wenig beeinflussen können. Es liegt weder in der Macht der Teamleiter, auf die Zielvorgaben des Managements Einfluss zu nehmen, noch können sie verhindern, dass mit einiger Regelmäßigkeit Situationen besonders hoher Belastungen auftreten. Trotzdem registrieren die Teammitglieder mit besonderer Sensibilität, wie erfolgreich der Teamleiter die Interessen des Teams gegenüber dem Management vertritt.

Das Unternehmen ist jung, viele der Teamleiter waren Call Agents der „ersten Stunde". In den normalen Call Center-Teams ist auch für die Teamleitertätigkeit keineswegs eine bankfachliche Ausbildung notwendig. Auch direkt von außen rekrutierte Teamleiter haben teilweise noch nie zuvor in einer Bank gearbeitet. Personalführungskompetenzen und Verkaufsgeschick wiegen auch für diese Position schwerer.

6.1.5 Diskussion

Die untersuchten Tätigkeitstypen vermitteln ein Bild von Kontinuität, aber auch von durchgreifenden Veränderungen. Kontinuität ist darin zu erkennen, dass eine grundsätzliche Option für qualifizierte Tätigkeiten bestehen bleibt. Stark routinisierte, fachlich anspruchslose Tätigkeitsbereiche bleiben in den Fallbeispielen zwar bestehen, entstehen auch immer wieder neu. Die weit überwiegende Zahl der Tätigkeiten ist jedoch – in einem weiten Sinne – fachlich anspruchsvoll. In diesem Sinne werden die in Deutschland zweifellos vorhandenen Potenziale für eine anspruchsvolle Tätigkeitsgestaltung weiterhin genutzt.

Gleichwohl zeigen sich auch deutliche Veränderungen. Zentral ist hier der Befund aus dem vorangegangenen Kapitel, dass Ansätze einer integrativen Arbeitsorganisation ihren vorherrschenden Status verlieren und dass Arbeit mittlerweile wieder stärker funktionsteilig organisiert wird. Exemplarisch für diesen Befund steht das Beispiel des bankbetrieblichen Bereichs der Großbank, bei dem ein geradezu klassisches Beispiel einer integrativen Arbeitsorganisation vollständig, mit gravierenden Auswirkungen auf die Tätigkeitsprofile, aufgegeben wurde. Die Spannbreite von Tätigkeitsformen im Finanzsektor hat sich dadurch deutlich vergrößert.

Die Scheidelinie zwischen anspruchsvollen und weniger anspruchsvollen Tätigkeiten verläuft daher heute nicht mehr nur zwischen kundennahem Vertrieb und kundenfernen Verwaltungstätigkeiten. Zum einen entstehen vermehrt Tätigkeitsbereiche mit intensivem Kundenkontakt und eher begrenzten fachinhaltlichen Anforderungen. Derartige Aufgabenprofile sind selbstverständlich nicht neu, Servicemitarbeiter in den Filialen etwa gab es schon immer. Versuche einer Standardisierung des Kundenkontaktes fügen diesem Segment jedoch immer weitere Bereiche hinzu. Arbeit im Call

Center der Direktbank ist fachlich weniger anspruchsvoll als die der Berater in der Filiale, mit der Ausgliederung eines Call Center mit routinisierter Erfassungsarbeit im Betriebszentrum Süd-West entsteht ein Tätigkeitsbereich mit geringen Qualifikationsanforderungen und auch die Veränderungen der Kundenberatertätigkeit in den Filialen lassen eine Tendenz zur Verringerung der fachinhaltlichen Anforderungen erkennen.

Zum anderen werden auch in verwaltenden Bereichen anspruchsvollere Tätigkeiten geschaffen. Dazu trägt einmal die Umwandlung unternehmensinterner Kooperationsbeziehungen in Anbieter-Kunden-Relationen bei. Außerdem entstehen anspruchsvollere interne Koordinationsaufgaben. Derzeit zeigt sich dies insbesondere an der Aufwertung der Position des Teamleiters. Die Teamleiter sind es, die im bankbetrieblichen Bereich, in der Bausparkasse und der Direktbank komplexe Koordinationsaufgaben zu bewältigen haben. Ihr Arbeitshandeln ist viel stärker reflexiv geworden, immer weniger reichen normaler Sachverstand und „natürliche" Autorität aus, diese Funktion auszufüllen. In allen genannten Fällen ist die Tätigkeit – auch durch Schulungen und die Vorgabe von Führungskonzepten – professionalisiert worden.

Dass auch die Sachbearbeiter-Ebene stärker von den steigenden Anforderungen profitieren kann, darauf weist das Beispiel der Direktbank hin. Denn dort übernehmen Call Agents – und nicht nur oder ausschließlich die Teamleiter – verschiedene Extra-Tätigkeiten wie die Schulung von Kollegen oder die Mitwirkung an der Auswahl von Bewerbern. Problematisch bleibt die Vielzahl der Spezialbereiche in den Unternehmen, die Planungsfunktionen, Schulungsmaßnahmen und ähnliches an sich ziehen.

Neben der Differenzierung von Tätigkeiten prägen Abschottung von Tätigkeitsbereichen sowie eine zunehmende Arbeitsbelastung das Bild im Finanzdienstleistungsbereich. Mit der Durchsetzung stärker arbeitsteiliger Konzepte ergibt sich erneut die Problematik einer Abschottung fachinhaltlich anspruchsvoller von weniger anspruchsvollen Tätigkeiten. Exemplarisch dafür steht das Organisationskonzept im bankbetrieblichen Bereich. Früher arbeiteten Generalisten mit unterschiedlichem fachlichem Niveau in einer Gruppe zusammen, gegenseitiges Lernen war selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit. Dies ist heute nicht mehr so leicht möglich. Die Hürden für einen Teamwechsel liegen höher. Verschärft tritt das Problem dort auf, wo Arbeitsprozesse auf mehrere Betriebsstätten und/oder eigenständige Unternehmen aufgeteilt werden. Prekär hinsichtlich Weiterqualifizierung und innerbetrieblichem Aufstieg ist natürlich die Situation für Arbeitskräfte, die wie in dem Call Center des Betriebszentrums Südwest oder in dem Ausweich-Call Center der Direktbank auch räumlich von ihren Kollegen mit anspruchsvollen Tätigkeiten getrennt sind.

Ein explizites Gegenbeispiel bildet hier die Bausparkasse. Das gegenseitige Aushelfen im Team wird zur offiziellen Forderung, hier ist die Gelegenheit gegeben, ein anderes Arbeitsgebiet in der alltäglichen Arbeit zu erlernen. Auch in anderen Fallbeispielen sind Tendenzen zu einer gewissen Aufgabenintegration erkennbar. In den Filialen der Großbank arbeiten niedriger qualifizierte Beschäftigte im Servicebereich und Kundenberater aufgrund der überschaubaren Größe der Filialen eng zusammen, im Call Center wird der Aufstieg in höherwertige Tätigkeitsbereiche durch die hohe Fluktuation erleichtert.

Zum Teil treffen die untersuchten Unternehmen Maßnahmen, um die Beschäftigung von Seiteneinsteigern und auch berufsfremden Arbeitskräften zu vereinfachen. Sie reagieren damit offenbar auch auf die erhöhten Fluktuationsquoten. Zumindest für Teilbereiche von Angestelltenarbeit ergibt sich daraus eine Konstellation, in der die Ausweitung fachinhaltlich weniger anspruchsvoller Bereiche, die erhöhte Fluktuation und die geringen Aufstiegsperspektiven im Unternehmen sich gegenseitig bedingen. Andererseits werden sich aber durch weiteren Technikeinsatz gerade die weniger qualifizierten Tätigkeiten weiter verringern. Das Verhältnis zwischen anspruchsvoller Sonder- und weniger anspruchsvoller Serienfertigung steht auch im Betriebsbereich nicht zufällig bei 2:1. Die weitere Entwicklung ist daher nicht leicht prognostizierbar.

Abschließend sei noch auf das in der empirischen Untersuchung deutlich werdende Problem der ungebremsten Arbeitsintensivierung eingegangen. Alle Beschäftigten weisen darauf hin, dass ihre Arbeit in den letzten Jahren stark zugenommen habe. Die Belastungsprofile sind durchaus unterschiedlich. Besonders auffällig ist die Situation im Call Center. Denn hier fehlen die kleinen Freiheiten, die Angestelltenarbeit lange Zeit ausgezeichnet hat. Angesichts dieser Entwicklung wird deutlich, dass im Angestelltenbereich tradierte Mechanismen einer kollektiven Vereinbarung des zu erbringenden Arbeitspensums (Bender 1997, S. 76) fehlen. Es fehlt an Bezugspunkten und Maßstäben, an denen Forderungen nach einem fairen – auf Aushandlung und Kompromiss beruhenden – Arbeitspensums festgemacht werden könnten. Die steigenden Belastungen werden beklagt, jedoch meist stillschweigend hingenommen.

Dies gilt innerhalb gewisser Grenzen. Diese sind aber mutmaßlich erst dort erreicht, wo gesundheitliche Belastungen auftreten oder Reglementierungen als Eingriff noch in kleine persönliche Freiräume erlebt werden. Beispiele sind der Call Agent in der Direktbank, dessen Stimmprobleme ihn befürchten lassen, dass sein Arbeitsvermögen durch diese Art der Tätigkeit vorzeitig beeinträchtigt wird. Oder seine Kollegin, die die engmaschige Kontrolle aller kurzen Auszeiten als Verletzung ih-

rer Privatsphäre erlebt. Die hohe Arbeitsbelastung und die Frage nach Qualifizierungs- und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten bleiben auf der Agenda.

6.2 Kundenbeziehungen

Die Gestaltung der Schnittstelle der Organisation zum Kunden erfährt in der flexiblen Bürokratie verstärkte Aufmerksamkeit. Hier, in Bezug auf und im Kontakt mit den Kunden müssen die Flexibilitätsanforderungen erfüllt werden, die für das Konzept der flexiblen Bürokratie so grundlegend sind. Hier muss andererseits sichergestellt werden, dass das Unternehmen von Kundenseite her nicht vor Aufgaben gestellt wird, die das Ziel größerer Effizienz der Aufgabenerledigung konterkarieren. Zuvor waren die Maßnahmen diskutiert worden, mit denen für die gesamte Organisation eine stärkere Formalisierung, aber auch eine Stärkung der Reflexionsmöglichkeiten durchgesetzt wird. Wendet man sich nun dem Arbeitshandeln an den Grenzstellen (Gundtoft/ Holtgrewe 2000, S. 176) der Organisation zu, rücken die Kunden und damit auch der Beziehungsaspekt des Verhältnisses von Kunden und Beschäftigten in den Blick – ein Aspekt von struktureller Bedeutung für die Gestaltung der Grenzstellen.

Dieser Beziehungsaspekt war für die traditionelle Bürokratie dauerhaft problematisch, er markierte gewissermaßen eine Grenze für bisherige Organisationskonzepte und Steuerungsmöglichkeiten. Wurde die Kundenbeziehung standardisiert, reglementiert und stark arbeitsteilig organisiert, konnte sie von den Beschäftigten nicht aktiv gestaltet werden. Verfügten die Beschäftigten aber in komplexeren Tätigkeitsbereichen über substantielle Spielräume, konnte das Unternehmen sich nicht sicher sein, ob die Kundenbeziehung tatsächlich zum Besten des Unternehmens ausgestaltet wurde. Wenn diese Unsicherheit auch fortbesteht, so hat sich doch der Umgang mit ihr geändert. Pointiert könnte gesagt werden, dass, wenn der Beziehungscharakter für die traditionelle Bürokratie eine Grenze markiert, dieser für die flexible Bürokratie ein Gestaltungsfeld darstellt. Die flexible Bürokratie sucht die Kundenbeziehungen aktiv zu gestalten. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob und wie die Kundenbeziehung in eine weitere Formalisierung einbezogen wird und wie sie gleichzeitig zum Bezugspunkt und Katalysator von Reflexionsleistungen gemacht werden kann.

Angesichts der Widersprüchlichkeit von Kundenbedürfnissen und Unternehmensinteressen kann der Beziehungscharakter der Interaktion mit den Kunden die Reflexion auf ein situationsadäquates Verhalten in besonderer Weise befördern. In der Beziehung wird der Kunde zum unmittelbar erlebten Gegenüber. Er bleibt kein abstrakter Name, sondern wird eine unverwechselbare Person. Von ganz besonderer Bedeutung ist hier die Kompetenz der Beschäftigten, sich in die Situation der Kunden hinein zu begeben. All dies kann besondere Wirkung entfalten, weil häufig aus dem unmit-

telbaren Erleben des Kunden eine Verpflichtung zu einem besonderen Engagement in der Dienstleistungserbringung entsteht. Mehr und mehr versuchen Unternehmen, sich aktiv und planvoll derartige Verhaltensnormen zunutze zu machen. Bisher dagegen waren die derartigem Handeln zugrunde liegenden sozial-moralischen Einstellungen und Verhaltensnormen nur sehr bedingt Gegenstand und Resultat planvollen Managementhandels. Eher waren sie Bestandteil einer, schon in der Ausbildung erworbenen beruflichen Sozialisation.

Die besonderen Reflexionsanforderungen in der Kundenbeziehung ergeben sich daraus, dass Beschäftigten abverlangt wird, sich neben dem Blick auf die Kunden auch die Belange des Unternehmens präsent zu halten und beides für ihr Arbeitshandeln abzuwägen. Dieses Entscheidungshandeln geschieht nicht voraussetzungslos. Vielmehr wird der Kontext dieser Abwägungen vom Unternehmen planvoll gestaltet. Von besonderem Interesse ist dabei die Repräsentation des Kunden, seiner Bedürfnisse und Interessen, im Unternehmen (Korczynski et al. 2000, S. 679). Wissen über den Kunden ergibt sich aus der direkten, persönlichen Erfahrung im Umgang mit den Kunden, daneben aber auch durch die betrieblichen Informationssysteme, die die Kunden aber schematisch erfassen. Denn bei aller angestrebten Differenzierung dominiert bei dieser Repräsentation die Orientierung auf die Masse der Kunden, nicht den Einzelnen. Explizit oder implizit transportiert diese Repräsentation selbstverständlich die Zielsetzungen des Managements, es kann keine interesselose Gestaltung dieser Systeme geben. Das durch sie transportierte abstrakte Bild vom Kunden kann daher in Widerspruch zu den unmittelbaren Erfahrungen der Beschäftigten aus den Kundenkontakten geraten (vgl. Korczynski 2002, S. 178f.). Es ist deshalb danach zu fragen, wie unterschiedliche Bilder und Repräsentationen des Kunden in die Grenzstellenarbeit eingeführt werden, wo dies zusätzliche Reflexionsprozesse ermöglicht und wie diese aussehen.

In der flexiblen Bürokratie wird die Kundenbeziehung auch zum Gegenstand weiterer Formalisierungsanstrengungen. Dies muss mit deren Beziehungscharakter kollidieren. Die Gestaltung der Kundenbeziehung verlangt Freiräume, diese werden jedoch eingeschränkt. Formalisierungsbestrebungen müssten somit den Versuch gefährden, den Beziehungscharakter zu verstärkten Reflexionsleistungen zu nutzen. Das Konzept der flexiblen Bürokratie verweist jedoch darauf, dass neben dieser Gefährdung gleichzeitig auch das Gegenteil zu erwarten ist: Formalisierungsbestrebungen sollen Reflexionsleistungen auch unterstützen und fördern. Ob dies auch für die Beziehung zwischen Beschäftigten und Kunden zutrifft, ob sich eine der gegensätzlichen Tendenzen durchsetzt oder ob qualitativ neue Arrangements entstehen, diese Frage leitet die Untersuchung in diesem Abschnitt an. Auf jeden Fall ist angesichts

der skizzierten Widersprüche in der flexiblen Bürokratie eine größere Vielgestaltigkeit der Kundenbeziehung zu erwarten.

Kunden sind nicht immer schon da – teils werden sie auch erst dazu gemacht. Dabei geht es um die Neuschneidung der Grenzen der Organisation, durch die frühere Kollegen zu Kunden werden. In besonderer Weise verdeutlicht dies das Fallbeispiel des bankbetrieblichen Bereiches der Großbank. Dies führt zu einer ambivalenten Überlagerung von Rollen, der in dem entsprechenden Abschnitt gesondert nachgegangen wird.

6.2.1 Der bankbetriebliche Bereich der Großbank

Im Zuge der Restrukturierung werden in der Großbank die Austauschbeziehungen zwischen dem bankbetrieblichen und dem Filialbereich im Sinne von Kunde-Anbieter-Beziehungen neu gefasst (vgl. Seite 63oben). Persönliche Kooperationsbeziehungen zwischen Vertriebs- und Betriebsbeschäftigten werden damit aufgelöst. An ihre Stelle treten standardisierte Austauschbeziehungen, die soweit durch Vorgaben strukturiert sind, dass sie im Prinzip ohne besondere Kenntnisse des Interaktionspartners oder genauer Informationen über dessen Arbeitskontext durchgeführt werden können. Gleichzeitig werden Anforderungen an Effizienz und Flexibilität der Leistungserbringung deutlich erhöht. Als Kontrastfall zur heutigen Situation sei hier zunächst der vormalige Zustand persönlicher Kooperationsbeziehungen zwischen Betrieb und Vertrieb kurz geschildert.

Die bisherige Situation

In der früheren Organisationsform der integrierten Filialbetreuung war das persönliche Verhältnis zwischen Filialbetreuer und den von ihm zu betreuenden Filialen geradezu das Fundament hoher Betreuungsqualität und Flexibilität. Die Filialbetreuer waren in Betriebseinheiten zusammengefasst. Sie waren verantwortlich für die Erledigung aller Arbeiten für „ihre“ zwei bis drei Filialen. Die Betriebseinheiten gehörten zu den Gebietsfilialen, den größeren regionalen Organisationseinheiten des Vertriebs. Die langfristig bestehende Kooperationsbeziehung beinhaltete dem Betreuer gegenüber den Anspruch auf schnelle und korrekte Erledigung der Aufträge, Extra-Anstrengungen in wichtigen Fällen inklusive. Nichterfüllung wie Erfüllung dieser Ansprüche waren persönlich zurechenbar, für gute Arbeit gab es persönliche Anerkennung. Aber auch für den Vertrieb gab es Verpflichtungen. Sie betrafen die Einreichungsqualität, wichtige Grundlage für eine reibungslose Erledigung von Aufträgen, die Einhaltung von Absprachen oder auch den Willen, in bestimmten Situationen eine längere Bearbeitungsdauer klaglos zu akzeptieren. Ganz allgemein war es beiden Seiten möglich, sich an die besonderen Kompetenzen, Vorgaben, Bedürfnisse der jeweils anderen Seite anzupassen.

Durch die langfristigen, stark personengebundenen Kooperationsbeziehungen wurden die Bemühungen auf ein für beide Seiten günstiges Arrangement gerichtet. Dadurch scheint es möglich gewesen zu sein, eine hohe Qualität und Flexibilität der Leistungen sicherzustellen. Abhängig war dieses System jedoch von den Kompetenzen der Filialbetreuer. Wenn sie den umfangreichen fachlichen Anforderungen nicht gewachsen waren, hatte diese Organisationsstruktur schnell ihre Grenzen erreicht. Außerdem konnte Flexibilität immer nur in Maßen gewährleistet werden. Im Falle einer zu großen Arbeitsanforderung half auch guter Wille auf Seiten der Betreuer nicht mehr weiter. Die durch dieses Organisationskonzept ausgelösten Anpassungs- und Lernprozesse waren meist informeller Natur und führten zu einer großen Vielfalt lokaler Arrangements. Es entwickelten sich Schwerpunkte der einzelnen Sachbearbeiter und es entstanden vielfältige Formen der informellen Arbeitsteilung. Aus beiden Gründen waren diese Betriebseinheiten daher steuernden Eingriffen der Zentrale kaum zugänglich.

Durch Konflikte vom Kollegen zum Kunden

In dem Moment, in dem Vertrieb und Betriebsbereich organisatorisch getrennt werden und ersterer für die Leistungen des letzteren bezahlen muss, wird der Vertrieb zum Kunden, der aus der Bezahlung bestimmte Ansprüche herleiten kann. Die in der organisatorischen Trennung von Vertriebs- und Betriebsaufgaben immer schon angelegten Interessendivergenzen sollen offen gelegt und dann reflexiv bearbeitet werden. Die Überführung von Kollegial- in Kundenbeziehungen kann als starker Formalisierungsschub verstanden werden, da dadurch die Kooperationsbeziehungen meist noch stärker verregelt werden. Wenn bisher die dauerhafte kollegiale Beziehung die Grundlage für die immer wieder neue Suche nach einer kooperativen Aufgabenerfüllung war, stellt sich nunmehr die Frage, wie deren Fehlen kompensiert werden soll. Die Besonderheiten werden anhand dieser tief greifenden Änderung besonders deutlich.

Verkauf und bankbetrieblicher Bereich sind durch zwei unterschiedliche Handlungslogiken geprägt. Der Betriebsmitarbeiter hat einen ganzen Stapel von Vorgängen, die alle auf Erledigung warten und Vorgesetzte, die auf die Einhaltung diverser bankfachlicher Regeln achten. Filialmitarbeiter dagegen haben einen Kunden vor sich sitzen, den im Zweifelsfall die Wartezeiten wegen Arbeitsrückständen und das mangelnde Eingehen auf seine Wünsche wegen bankfachlicher Regeln nicht interessieren. Die gemeinsame Zugehörigkeit zu einer Organisationseinheit sorgte bisher dafür, dass keine Seite Interesse an einer zu starken Zuspitzung von Konflikten haben konnte. Das hat sich geändert.

Ein Mitarbeiter des Projektteams: „Innerhalb eines Hauses hat man nicht so offen aufeinander rumgeprügelt wie das dann kam durch die Bildung der Betriebszentren. Denn seitdem gehörten

die Kollegen [im Betriebszentrum] nicht mehr dazu und ja dann wurde das [die Konflikte] offen ausgetragen."

Was die Kollegen vielleicht schon immer dachten, dürfen sie als Kunden nun offen äußern. Konflikte schaukeln sich schneller auf, berichtet etwa ein Abteilungsleiter: „Vieles wurde früher bilateral geklärt und heute ist man eher bereit, das an die große Glocke zu hängen und daraus ein Rad zu drehen. Die Tendenz ist sehr deutlich." Die zu Kunden gewordenen Kollegen können sich, falls ihnen etwas nicht passt, an höherer Stelle beschweren. Beschäftigte erleben dadurch, dass allfällige Konflikte schnell aus dem Rahmen alltäglicher Kooperationsbeziehungen herausgelöst werden. Dies ist aber geeignet, den reziproken Charakter der bisherigen kollegialen Beziehungen aufzulösen.

Maßnahmen zur Konfliktregulierung werden in Richtung einer weiteren Formalisierung gesucht. Um das Betriebszentrum und die eigenen Beschäftigten gegen überzogene Anforderungen zu schützen, wurde der Aufbau einer Reklamationsdatenbank beschlossen. Hier werden Beschwerden und ermittelte Ursachen erfasst und statistisch nach Art und Häufigkeit ausgewertet.

Ein leitender Mitarbeiter des Reorganisationsprojektes: „Das wird ein Instrument werden, wo wir künftig mit in der Lage sein werden, dem Vertrieb zu verdeutlichen, dass entweder die Reklamation unberechtigt ist, er sie selbst verursacht hat oder aber auch unser Arbeitsrückstand bei einem Vorgang nicht dergestalt ist, wie er es kundtut. Das wird uns da helfen."

Dieses System ist aber auch ein Gradmesser für die Veränderungen in der Beziehung zum Vertrieb. „Aber wenn sie bedenken, dass man schon innerhalb eines Hauses solche Instrumente braucht, macht mich das recht traurig [lacht]. Aber das ist meine persönliche Meinung." In ihrer Rolle als Kunden muss man – das symbolisiert die Auftragsdatenbank – den Kollegen im Vertrieb misstrauen.

Die stärkere organisatorische Trennung von Vertrieb und Betrieb verändert somit die bisherigen, kollegialen Beziehungen sehr schnell. Das Verhältnis zu den bisherigen Kollegen im Vertrieb wird konfliktreicher: Ressentiments, die heute offen geäußert werden, Streitigkeiten, die früher auch pragmatischer hätten geregelt werden können, Konfliktursachen, die in der neuen Organisationsform kaum aufhebbar erscheinen, institutionalisiertes Misstrauen gegenüber Kunden, die gleichzeitig immer noch Kollegen sind: Dies sind alles durchaus „gewollte" Resultate eines Konzeptes, dass Reflexivität und Formalisierung steigern und so die Flexibilität der Leistungserbringung erhöhen will, dadurch aber dem zugrunde liegenden Beziehungscharakter zuwiderläuft. Selbstverständlich bleibt allerorten ein Bewusstsein dafür vorhanden, dass man hier wie dort Mitarbeiter desselben Unternehmens ist. Ebenso selbstverständlich sind die entsprechenden Kollegialitätsnormen ein wichtiger Bezugspunkt im alltäglichen Arbeitshandeln. Die Veränderungen sind jedoch so weit

reichend, dass es in diesem Fall sinnvoll wird, von Kunde-Anbieter-Beziehungen zu reden.

Die neue Struktur

Die Kundenbeziehung ist für Beschäftigte aus dem Call Center einerseits, aus der Serien- und Sonderfertigung andererseits, sehr unterschiedlich ausgeprägt. Das Call Center steht dabei für die aus Sicht der Filialmitarbeiter positive Seite der neuen Organisationsform – die versprochene stärkere Kundenorientierung.

Die Formalisierung und Standardisierung der Kundenbeziehung im Call Center ist offensichtlich. Die Gespräche sind kurz, sachlicher Natur, verlaufen nach einem klaren Muster. Standardaufträge sind häufig, besonders komplexe, umfangreiche Anfragen sind selten. Kontakte zu den Filialbeschäftigten sind sporadischer, im Call Center dem Zufall der Telefonverteilung unterworfen oder aufgrund der größeren Anzahl von Filialen einfach unregelmäßig.

Genau in diesem Moment ihrer Standardisierung wird die Kundenberatung zum Gegenstand intensiver Bemühungen: Es gibt Schulungsmaßnahmen, ein beständiges *Coaching* durch die Vorgesetzten, regelmäßige Teamrunden, in denen über eine Verbesserung der Dienstleistungsqualität geredet wird. Hierauf werden erhebliche Anstrengungen sowie personelle und finanzielle Ressourcen konzentriert. Gerade die häufige Wiederholung der kurzen Kundenkontakte soll dazu verhelfen, diese immer weiter zu optimieren. Die Abwägung zwischen Kundeninteressen und denen der eigenen Organisation, die grundsätzlich die Grenzstellenarbeit prägt, stellt die Beschäftigten in diesem Call Center nicht vor unlösbare Probleme. Weil ja die Call Center in besonderer Weise als Aushängeschild der Betriebszentren gedacht sind, bieten sich insgesamt gute Bedingungen für eine qualitativ anspruchsvolle Dienstleistungserbringung. Entscheidungen zwischen Effizienz und Kundenerwartungen, wie sie die Call Center-Arbeit so häufig prägen (vgl. Taylor/Bain 1999, S. 110), sind hier aktuell weniger relevant. Die Professionalisierung des Umgangs mit den Kunden reizt die Beschäftigten, es ist eine Herausforderung, den Kundenerwartungen immer besser zu entsprechen.

> Eine Beschäftigte: „Was man vielleicht in all den Jahren [in der alten Organisationsform der integrierten Filialbetreuung] auch ein bisschen vergessen hat, man hat in der internen Abteilung nicht so das Service-Denken, was man eigentlich haben sollte in einem Dienstleistungsunternehmen. Weil, jeder arbeitet da so vor sich hin, jeder guckt, dass sein Platz immer schön aufgeräumt ist und denkt gar nicht daran, dass ja der Kunde hinter jedem Vorgang eigentlich sitzt. Und hier [im Call Center] finde ich, arbeitet man mit sehr viel Service-Denken. ... Und das finde ich schon sehr wichtig. Weil ich finde Dienstleistung sollte groß geschrieben werden und das wird in Deutschland oft vergessen."

Das Fehlen längerfristiger, gestaltbarer Kundenbeziehungen wird als Verlust erlebt. Allerdings haben die Call Center-Angestellten noch am ehesten die Möglichkeit, diesen Verlust zu kompensieren. Trotz der gestiegenen Anonymität bietet die Arbeit

Möglichkeiten, Reziprozität und persönliche Bekanntschaften ersatzweise in begrenztem Umfang aufzubauen.

> Die Beschäftigte: „Ja, man kennt sie nicht persönlich, aber vom Telefon, ‚Ach Frau T., dass ich sie am Telefon hab, das ist ja schön' und ‚warum hab ich sie so lange nicht gehört'. Das hat man dann auch schon mal, dass viele Berater total *happy* sind, weil sie einen wieder am Telefon haben, vielleicht weil die Stimme einem sympathisch ist, und ich bin so ein Mensch, ich mach auch manchmal schon einen richtig schönen Spaß mit denen ... Wenn ich mal in der Nähe bin, geh ich auch mal in so eine Filiale rein und sag, hallo, ich bin die Frau T. aus dem Call Center, ach, so sehen sie aus, und dann macht es wieder Spaß, wenn man jemanden an der Strippe hat, da weiß man, mit wem man telefoniert."

Auch in reduzierter Form sind persönliche Bekanntschaften im Erleben der Beschäftigten sehr wichtig und erleichtern die Zusammenarbeit. Allerdings erreichten Geschenkkörbe aus den Filialen an das Betriebszentrum zu Weihnachten nur noch das Call Center. Bis in die Sonder- und Serienfertigung sind solche Zeichen des Dankes nicht mehr gedrungen. Die prinzipiell bestehenden Möglichkeiten, verstärkt Daten über Erwartungen und Zufriedenheit der Kunden zu erheben und die Beschäftigten damit zu konfrontieren, werden bisher noch nicht genutzt, ebenso wenig die Möglichkeiten des Vergleichs zwischen den Call Centern verschiedener Betriebszentren.

Die Serien- und die Sonderfertigung sind zunächst für solche Aufgaben zuständig, die nicht telefonisch zwischen Filialbeschäftigten und Call Center-Beschäftigten geklärt werden können. Weil der Kreis der zu betreuenden Filialen groß ist, sind die Kundenbeziehungen im Vergleich zur alten Arbeitsform sporadischer, weniger dauerhaft und im Vergleich zum Call Center viel seltener. Außerdem sind sie jeweils auf bestimmte fachliche Teilaspekte verengt. Aus Sicht vieler Beschäftigter aus den Filialen gibt es keine besondere Notwendigkeit mehr, sich mit den Beschäftigten in den Fertigungsteams eingehender bekannt zu machen.

Gerade in der Serien- und Sonderfertigung stehen eigenes Handeln und die für den Kunden sichtbaren Ergebnisse dagegen nur in einem sehr mittelbaren Zusammenhang. Die hohe Arbeitsteiligkeit erschwert es eindeutig, die Kundenbeziehung als Moment der Reflexion zu nutzen.

6.2.2 Die Abteilung Kundenbetreuung der Bausparkasse

Die Kundenbeziehung ist für die Reorganisationsmaßnahmen im Innendienst der Bausparkasse einer der zentralen Bezugspunkte. Es geht um die Frage, wie man den Kunden als Moment der Reflexion stärker im Arbeitsprozess verankern kann. Die Bausparkasse versucht, dies durch eine Neuverteilung von Verantwortlichkeiten sowie durch eine neuartige Repräsentation des Kunden mittels des bereits erwähnten Kennziffernsystems zu erreichen. In Bausparkassen trifft man auf eine für kundenferne Verwaltungsarbeiten sehr typische Konstellation. Die Kundenbeziehung ist geprägt von kurzfristigen telefonischen Kontakten, die häufig nur zum Zwecke allge-

meiner Rückfragen oder Klärungen zustande kommen. Immer wieder gibt es allerdings auch komplexere Vorgänge, die einen mehrmaligen Kontakt mit einzelnen Bausparern nötig machen und Aushandlungsmomente beinhalten. Hochwertige Beratung und konstante Betreuung ist auch deshalb notwendig, weil beides nicht in allen Fällen durch den freien Außendienst gewährleistet ist. Diese Form der Kundenbeziehung bleibt im Grundsatz konstant. Sie ist in einer solchen Back-Office-Abteilung sporadischer, seltener, vermittelter, weniger gestaltbar als im Vertriebsbereich. Nichtsdestoweniger ist sie im Erleben der Beschäftigen ebenfalls von großer Bedeutung.

Zwei Dinge waren für die Kundenbeziehung bisher prägend: Die starke interne Arbeitsteiligkeit sowie traditionelle, durch die berufliche Sozialisation geprägte Orientierungen, die auch die Kundenbeziehung regulierten. Das Resultat der starken Arbeitsteiligkeit: Vorgänge mussten zum Teil weitergereicht, Auskünfte konnten nicht sofort erteilt werden, man wusste nicht immer, was der Kunde mit anderen Stellen des Hauses abgesprochen hatte. Denn keine einzelne Stelle war für die Kundenbeziehung als Ganzes zuständig. Andererseits wäre es eine Verzerrung, die frühere Arbeitsform so darzustellen, als hätten Beschäftigte damals nur nach internen Maßgaben gehandelt und als seien die Kunden eine unbeachtliche Randbedingung ihrer Tätigkeit gewesen. Denn auch für die traditionellen berufsfachlichen Orientierungen waren die Kunden und ihre Interessen ein selbstverständlicher Bezugspunkt. Qualitativ hochwertige Kundenbetreuung konvergierte in dieser Vorstellung mit einem guten Funktionieren der vorgegebenen Abläufe.

> Ein Betriebsrat: „Wenn ich als Kunde eine Lastschrifteinzugsermächtigung erteile, erlaube ich meinem Partner [der Bausparkasse] an mein Heiligstes zu gehen, das ist nämlich mein Geldbeutel. Und wenn der da etwas sorglos damit umgeht, weil der dort eben jemand sitzen hat, der sich da eben nicht auskennt und der macht was falsch, dann ärgert mich das als Kunde. Das sind Sachen, kleine Ursache, große Wirkung."

Eine gute fachliche Qualifikation ist in dieser Perspektive dann entscheidend für eine gute Gestaltung der Kundenbeziehung. Auf Fachkompetenzen wurde mehr Wert gelegt, als etwa auf die Schulung des Interaktionsverhaltens am Telefon. Die geschilderte bisherige Wahrnehmung des Kunden, seiner Interessen und Wünsche im Innendienst konvergierte deutlich mit den begrenzten Möglichkeiten der bürokratischen Organisation. Im Zuge verschärfter Konkurrenz und gestiegener Erwartungen wurde aber offensichtlich fraglich, ob dieses Verständnis guter Beratungsqualität noch den Erwartungen der Kunden entsprach. Auch in der Bausparkasse gerät die Kundenbeziehung verstärkt in den Blick.

Es war an anderer Stelle ausgeführt worden, dass die Bausparkasse den Weg eines vergleichsweise pragmatischen Veränderungsprozesses wählt. Im neuen Organisationskonzept verzichtet das Unternehmen auf eine vollständige Aufga-

benintegration und damit auch darauf, den Kunden einen einzelnen festen Ansprechpartner zuzuteilen. Aber schon die feste Zuteilung auf einzelne Teams macht einen Unterschied: Das Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten gegenüber den Kunden wird gestärkt. Wer eine Anfrage brieflich oder telefonisch entgegennimmt, ist dafür verantwortlich, dass diese auch schnell und umfassend beantwortet wird. Nicht selten müssen dazu Kollegen eingeschaltet werden. Dass diese nun Teil desselben Team sind, vereinfacht dies für die befragten Beschäftigten sehr. Damit ist insgesamt die Ganzheitlichkeit des Kundenbezugs gestiegen, eine wichtige Voraussetzung für Reflexion. Dies entspricht auch den arbeitsinhaltlichen Wünschen der Sachbearbeiter. Eine Sachbearbeiterin: „Auch so vom Team her finde ich es besser, als vorher, dadurch, dass man von den anderen weiß, was sie halt machen. Man hat das Verständnis und irgendwo auch das Verantwortungsbewusstsein."

Bei der angestrebten Verbesserung der Dienstleistungsqualität will sich die Bausparkasse nicht allein auf diese klare Zuordnung der Verantwortlichkeit verlassen. Im Kontext der skizzierten traditionellen Version von Kundenorientierung wurden die Interessen des Kunden immer schon als bekannt angenommen. Aber kann man sich über die Wünsche der Kunden so sicher sein? Ein wesentlicher Schritt, um angesichts dieser vermeintlichen Klarheit eine produktive Verunsicherung einzuführen, ist dabei die Einführung des Kennziffernsystems.

Bisher waren im Unternehmen nur wenige Informationen etwa über Kundenzufriedenheit vorhanden. Und diese stammten dann aus Untersuchungen, die eher für das Marketing durchgeführt worden waren oder aufgrund ihrer größeren Allgemeinheit doch nur sehr allgemeine Schlüsse auf den Innendienst zuließen. Die Kennziffern sind daher geeignet, die bisherige Wahrnehmung der Kunden in sehr differenzierter Weise zu ergänzen. Mit den neuen Kennziffern sollen die Beschäftigten zunächst einmal ganz allgemein angeregt werden, sich mit den Ansprüchen der Kunden auseinanderzusetzen, den jeweiligen Fall genauer wahrzunehmen. Dazu stehen übergreifende, aber auch sehr konkrete Informationen zur Verfügung. Diese Auseinandersetzung ist anspruchsvoll, weil die Anforderungen von Unternehmensseite an eine schnelle und effiziente Aufgabenerledigung, wie sie durch die anderen Kennzahlen repräsentiert werden, eben auch immer präsent sind. Erhöhte Reflexivität in der Kundenbeziehung kann daher auch heißen, bewusst bestimmte, vielleicht wünschenswerte Leistungen nicht zu erbringen.

Die Kennziffer Akquisehinweise als ein Beispiel bezieht die Innendienstbeschäftigten verstärkt in den Verkaufsprozess mit ein. Um sinnvoll Akquisehinweise geben zu können, ist eine umfassendere Vorstellung der jeweiligen Kundenbeziehung nötig, die Sachbearbeitenden müssen sich ein Bild von der Situation des Kunden machen und sich passende Produktempfehlungen ausdenken, was durchaus auch ein wenig

Zeit kostet. Der Unterschied zwischen Verkaufs- und reinen Dienstleistungstätigkeiten wird durch die nunmehr erhobenen Kennziffern zwar nicht eingeebnet, marktbezogene Kriterien werden jedoch wesentlich wichtiger.

Bereits jetzt, nur kurze Zeit nach Einführung des Kennziffernsystems ist zu beobachten, wie dominant die Zahlen werden und damit auch das durch sie konstituierte Bild vom Kunden. Dies könnte die Gefahr mit sich bringen, dass die prinzipielle Unzulänglichkeit derartiger Repräsentationen nicht mehr erinnert wird – dass die Kennziffer Kundenzufriedenheit gleichsam für die Kundenzufriedenheit selbst genommen wird. In diesem Fall treten derartige Befürchtungen allerdings in den Hintergrund. Die stärkere Präsenz der Kunden durch das Kennziffernsystem ist zunächst einmal eine Bereicherung und Stärkung des fachlichen Gehalts der Innendiensttätigkeit. Das Kennziffernsystem liefert hauptsächlich Informationen und gibt keine unmittelbaren Handlungsanweisungen. Dass bei all diesen wichtigen Veränderungen der Kundenbezug vermittelter und weniger persönlich gefärbt ist, dass die Dispositionsmöglichkeiten geringer sind als diejenigen im Vertriebsbereich, bleibt gleichwohl richtig. Insgesamt überwiegt der Eindruck, dass aufbauend auf einer immer schon bestehenden starken Formalisierung der Kundenbeziehung die Reflexionsmöglichkeiten gestärkt wurden.

6.2.3 Der Filialbereich der Großbank

Anders als in den Back-Office-Bereichen von Bank und Bausparkasse sind die Kundenbeziehungen im Filialbereich der Großbank häufig geprägt von langer Dauer, haben teilweise eine sehr persönliche Färbung. Gegenüber den Kunden wird die persönliche Beratung durch die Bankangestellten als zentrales Qualitätsmerkmal der Dienstleistung einer Filialbank dargestellt. Kundenerwartung und Beschäftigtenwunsch konvergieren darin, in der Filiale mit Beratern zusammenzutreffen und nicht mit Verkäufern.

Die eher standardisierten Aufgaben im Service-Bereich am Schalter sind von den komplexeren der Berater getrennt, die Übergänge sind aber fließend. Die Häufigkeit des Kundenkontaktes gibt den Beschäftigten im Servicebereich dabei einen eigenen, wenn auch begrenzten Zugang zu den Kunden.

Aus Sicht des Unternehmens bestehen hervorragende Möglichkeiten, die Kundenbeziehung ergebnisbezogen zu kontrollieren. Verkaufszahlen geben in exakten Zahlen wieder, welcher Beschäftigte was zum Gesamtergebnis der Filiale beigetragen hat. Wettbewerb, wie er in der Bausparkasse gerade erst hergestellt werden soll, ist für die Vertriebsbeschäftigten eine altbekannte Herausforderung, für das Filialteam, aber auch für jeden Einzelnen. Trotzdem muss dem Management die Kundenbeziehung als opak und schwer steuerbar erscheinen. Denn gerade die persönliche Ein-

bettung bringt die Gefahr mit sich, dass trotz allen Wettbewerbs und Verkaufsdrucks die Kundenbeziehungen nicht ausschließlich im Sinne des Unternehmens ausgestaltet werden. Der Beziehungscharakter, aus Sicht der Beschäftigten die wesentliche Stärke ihrer Tätigkeit, wird für das Management zum Problem.

Die Rationalisierungsmaßnahmen führten zu einer deutlichen Einschränkung der Dispositionsmöglichkeiten der Filialbeschäftigten. Von besonderer Bedeutung ist hierbei die Einführung des umfassenden Informationssystems zur Beratungs- und Verkaufsunterstützung, das zentrale Vorgaben und lokales Wissen bezüglich der Kundenbeziehung in ein neues Verhältnis bringt. Der Einsatz des Systems ist geeignet, die Kundenbeziehung stark zu ändern. Immer geht es darum, dass die persönliche Beratung einerseits beibehalten wird, dass sie andererseits stärker durch zentrale Vorgaben beeinflusst und gesteuert werden soll.

Zunächst bedeutet das Beratungs- und Verkaufsunterstützungssystem eine Formalisierung und Standardisierung der Kundenbeziehung und verändert dadurch den Verkaufsprozess. Die Automatisierung von Kreditentscheidungen, die Ansprache von Kunden gemäß der Hinweise des Systems, die individualisierte Vorgabe von Verkaufsempfehlungen, das detaillierte Erfassen aller Verkaufsaktivitäten: Berater sind vor die Aufgabe gestellt, diesen Vorgaben zu folgen, aber gleichzeitig die personale Kundenbeziehung aufrechtzuerhalten. Dies zu leisten ist eine durchaus anspruchsvolle Aufgabe für die Beschäftigten. Denn klar ist, dass insbesondere die weitgehende Reduktion von Entscheidungsmöglichkeiten hinsichtlich der Vergabe von Krediten und der Gewährung von Dispositionskrediten die Gefahr beinhaltet, die Wahrnehmung der Kundenberater als eigenverantwortlich handelnder Interaktionspartner durch die Kunden zu untergraben. Andererseits rechnet die Unternehmensleitung damit, dass die Beschäftigten bei der Umsetzung der Verkaufsvorgaben gerade aufgrund der bestehenden personalen Beziehungen in besonderer Weise in der Lage sind, in ihrem Arbeitshandeln Kunden- und Unternehmensinteressen sinnvoll in Einklang zu bringen. Denn die Verkaufshinweise sind zwar sehr detailliert, lassen aber auch noch Spielräume.

Dieses Kalkül geht regelmäßig deshalb auf, weil eine stabile, vertrauensvolle Kundenbeziehung den Aussagen der Berater zufolge in ihrem eigenen Interesse liegt. Im Zweifelsfalle entscheiden sie sich dafür, statt der kurzfristigen Vorgaben der Bank die langfristigen Interessen der Kunden, damit aber eben auch die der Bank in den Vordergrund zu stellen. Und weil dies so ist, kann die Bank Vorgaben machen, ohne für alle Eventualitäten, in denen sich die Vorgaben als kontraproduktiv herausstellen, Vorsorge treffen zu müssen. Die personale, längerfristige Kundenbeziehung erweist sich einmal mehr als Grundlage für gute Dienstleistungsqualität. Unklar ist, ob diese Gleichzeitigkeit von zentraler Vorgabe und personaler Kundenbeziehungen, von

Formalisierung und Reflexivität das Ergebnis eines planvollen Kalküls auf Managementseite ist. Anlass zu Zweifeln gibt eben die Abschaffung der handschriftlichen Kundendatei (vgl. S. 87) sowie der computergestützten Auswertung des Kundenbestands, womit die Möglichkeiten der Entwicklung eigener Verkaufsstrategien stark eingeschränkt werden. Hier wurden Möglichkeiten einer reflexiven Ausgestaltung der Kundenbeziehung verbaut. Das externe Call Center für die Terminabsprache (vgl. S. 89) ist ein weiteres Element der Formalisierung, dass der bisherigen personenbezogenen Betreuungsbeziehung offensichtlich fremd ist.

Die Beschäftigten sehen die Veränderungen, insbesondere den Einsatz des Verkaufsunterstützungssystems, kritisch. „Ich empfinde das ganze System, alles wohin es steuert, ein bisschen so, dass man uns das Selbst-Mitdenken abgewöhnen möchte. Und das mag ich nicht [lacht]." Die Geringschätzung des Wissens der Berater von den Kunden – ausgedrückt etwa auch durch die Abschaffung der Kundendatei – läuft nicht nur ihren Interessen, sondern auch ihren Erfahrungen zuwider. Die Berater sehen es als empfindliche Einschränkung ihrer professionellen Kompetenzen, die eben auch darin liege, unter Berücksichtigung ihres Wissens um die Kunden passende Verkaufsstrategien zu finden. Dass dieses Wissen im neuen Verkaufskonzept nicht ausreichend gewürdigt werde, stelle den gesamten Status der Beratertätigkeit in Frage.

Wie bereits ausgeführt wurde, ist jedoch davon auszugehen, dass die Anforderungen an die Berater zumindest nicht gesunken sind. Die Kundenbeziehung muss angesichts neuer Reglementierungen aufrechterhalten werden. Vorgaben werden konkreter, können aber trotzdem nicht einfach umgesetzt werden. Vielmehr müssen diese Informationen erst reflexiv in die Beratungstätigkeit einbezogen werden. Trotz aller Standardisierung ist die Kundenbeziehung aber vielfältiger und gestaltbarer, als in allen anderen diskutierten Fällen.

6.2.4 Das Call Center der Direktbank

Kundenkontakt ereignet sich in der Direktbank im telefonischen Gespräch, längerfristige Kundenbeziehungen sind nicht möglich, da prinzipbedingt keine Zuordnung von Kunden zu einzelnen Beschäftigten stattfindet. Im Kundengespräch geht es um Beratung und Verkauf im Hinblick auf eine begrenzte Palette von Angeboten, wobei die Direktbank ein anspruchsvolleres Beratungsangebot bietet als die meisten anderen Mitbewerber. Der Gestaltung der Kundenbeziehung und dabei insbesondere dem telefonischen Gespräch mit dem Kunden wird in der Direktbank eine große Aufmerksamkeit zuteil. Vielleicht das auffälligste Kennzeichen ist dabei der planmäßige Umgang mit dem emotionalen und Beziehungsaspekt der Dienstleistungserbringung. Es ist erklärtes Unternehmensziel, Kunden auch emotional an das Unternehmen zu

binden. In einem Artikel eines Managers des Call Centers liest sich das folgendermaßen:

> „Abstrakte Dienstleistungen müssen durch den Call Center-Mitarbeiter zu einem Erlebnis gestaltet werden. Jeder *Call* muss *Image*, Anspruchshaltung und Leistungsversprechen des Anbieters ,rüberbringen'. Beim Anrufer müssen Bilder im Kopf entstehen: Nur so wird der Anbieter in die emotionale Präferenzliste des Kunden kommen können. All dies ist Ergebnis einer auf Anbieter und Zielkunde abgestimmten Gesprächs-, Beratungs- oder Verkaufsphilosophie, die mit dem Call Center-Mitarbeiter in intensiven *Coachings* trainiert wird."

Dass eine solche besondere Beziehungsqualität planvoll erbracht werden kann, ist die dem Unternehmenskonzept der Direktbank zugrunde liegende Prämisse. Wie ernst dies gemeint ist, wird daran deutlich, dass Standardtransaktionen und anspruchsvollere Beratungen von denselben Beschäftigten ausgeführt werden. Auch bei einer einfachen Überweisung sollen die Kunden eine Wertschätzung erfahren, die zu vermitteln Beschäftigten, die den ganzen Tag lediglich monotone Routineaufgaben erledigen, nicht zugetraut wird.

Die Verbindung von standardisierter Kommunikationssituation und dem Versuch, dem Kundenkontakt eine besondere Qualität zu geben, bündelt sich in der für alle Telefonate mit Kunden verbindlichen Vorgabe zur Gesprächsführung „Talk". Danach hat ein Gespräch vier Phasen: Kontakt herstellen, Analyse des Kundenwunsches, Unterbreitung eines Angebotes sowie Abschluss (entweder eines Vertrages oder einer mündlichen Vereinbarung über weitere Schritte, etwa die Zusendung von Informationsmaterial oder einen erneuten Anruf). Für alle diese Phasen gibt es weitere inhaltliche Vorgaben und teilweise, etwa für Standardsituationen wie die Eröffnung und die Beendigung eines Gespräches, auch wörtliche Formulierungen. Auf eine noch weitergehende Vorgabe von Gesprächssequenzen (in Call Centern als *Scripting* bezeichnet) wird hingegen verzichtet. Von Unternehmensseite wie auch von den Beschäftigten wird im Gegenteil hervorgehoben, dass alle Beschäftigten jeweils ihren eigenen Stil der Gesprächsführung entwickeln sollen, um die Authentizität der Gesprächsführung, ein wichtiger Aspekt der emotionalen Qualität dieser Dienstleistung, sicher zu stellen. Die Beschäftigten schätzen an diesem Freiraum, dass sie bei der Gesprächsführung ihre professionelle Kompetenz in besonderer Weise zur Geltung bringen können. Ein Call Agent (w): „Die Verantwortung [der Call Agents] liegt darin, dass wir den Kunden für uns interessieren müssen, ... [ihm] im Bauch, weil es ja sehr viele Anbieter gibt, so ein Wohlfühlgefühl zu geben, dass er sagt, oh, da fühle ich mich wohl, da will ich gerne abschließen." Und an einer anderen Stelle: „Der Kunde soll denken, er ist bei uns willkommen, so sind wir der Türöffner für die Bank."

Obwohl nun der Beziehungsaspekt der Dienstleistungserbringung eine so herausgehobene Rolle spielt, dominiert in der Direktbank ein abstraktes Konzept des Kunden. Relevante Rückmeldungen über die Resultate der eigenen Beratungs- und

Verkaufsbemühungen werden ja durch das Kennziffernsystem geliefert. Auch wird der Kunde von den Beschäftigten am Telefon immer wieder als ein Gegenüber erlebt, das durch entsprechende Gesprächstechniken beeinflusst, um nicht zu sagen manipuliert werden kann. Die bereits oben zitierte Beschäftigte: „Im Laufe der Jahre kriegt man raus, wie knacke ich mir den Kunden, gut es gibt immer Ausnahmen, aber den Großteil kriegt man durch Sensibilität und Fingerspitzengefühl, das man sich erarbeitet." Instrumentell eingesetzt wird dann aber auch die eigene Emotionalität. Der Begriff des „Emo-Workers", des Gefühls-Arbeiters, mit dem ein *Call Agent* seine Tätigkeit beschreibt, bringt dies treffend zum Ausdruck. Selbstverständlich äußern Kunden am Telefon auch unmittelbar Dank und Anerkennung, dieser aber bezieht sich im Grundsatz auf die Gesamtheit der *Call Agents*. Und da es keine längerfristigen Kundenbeziehungen gibt, bleibt ein solches *Feedback* wie auch alle anderen Kundenkontakte episodenhaft.

Ein durch das Unternehmenskonzept bedingtes, eher instrumentelles Verhältnis zu den Kunden ist für die Bank jedoch kein Freibrief, die Kundenbeziehung nach Belieben zu gestalten. Dies zeigt sich an dem sensiblen Thema Verkauf. Ein Teil der Beschäftigten tut sich mit einem aktiven, zielstrebigen Verkaufen übereinstimmenden Berichten der Gesprächspartner zufolge eher schwer. Dies resultiert auch aus der Befürchtung der Beschäftigten, durch entsprechende Verkaufsstrategien gegen die Interessen der Kunden zu handeln. So bedarf es intensiver Schulungen und der ständigen Aufmerksamkeit der Teamleiter, um Beschäftigte für den Verkauf zu motivieren. Ein *Call Agent*, die auch Schulungen für *Cross Selling* durchführt: „Verkäufer, das ist dann immer so, der will mir was aufdrücken, aufschwatzen. Und es ist relativ schwierig, den Mitarbeitern hier das Umdenken beizubringen." Die Bank hingegen nimmt für sich in Anspruch, weniger aggressiv als viele Mitbewerber und nur auf Grundlage einer intensiven Beratung zu verkaufen.

Selbstverständlich versucht das Management, die Verkaufsbereitschaft der Beschäftigten zu stärken. Andererseits kann auch das Unternehmen kein Interesse daran haben, die Diskrepanz zwischen Verkaufserwartungen einerseits und den Interessen der Kunden andererseits zu groß werden zu lassen und durch den Verkauf unpassender oder unvorteilhafter Produkte das Risiko eines Verlustes von Kunden einzugehen. Denn dazu ist die Neugewinnung von Kunden zu aufwändig. Ein Vertreter des Call Center-Managements: „Ich habe [durch übermäßigen Verkaufsdruck] auch nichts gewonnen, ich erzeuge sowohl beim Mitarbeiter ein negatives Gefühl als auch beim Kunden letztendlich, wenn so ein Produkt XY mit aller Macht verkauft wird."

Die Tätigkeit als *Call Agent* ist belastend (vgl. Richter/Schulze 2002, S. 143f.) – und die hier geschilderte emotionale und Beziehungsseite hat daran einen wesentli-

chen Anteil. Geschildert wird ein aus der Anstrengung des Kommunizierens mit ständig wechselnden Gesprächspartnern sich ergebender Ermüdungseffekt, über den Tag hinweg, aber auch über längere Zeiträume. Hinzu kommt eine manchmal herablassende, im Extremfall sogar beleidigende Behandlung durch die Kunden.

> Eine Beschäftigte: „Manche [Kunden] denken wohl, die ist wohl ein bisschen blöd, die macht den ganzen Tag nichts anderes, als den Leuten den Kontostand zu sagen. Bei manchen würde ich manchmal gerne sagen, ‚Hallo, hallo, hier sitzt eine Person, kein Computer'."

Die Negativseiten dieser emotional involvierenden Arbeit können sich die Beschäftigten auch mit Gesprächsführungstechniken nicht völlig „vom Leibe halten". Allerdings kann dann aber auch die Empathie der Kunden im Tageslauf der *Call Agents* einen Unterschied machen.

> Ein Call Agent (w): „Andere Leute, da merke ich, ja die haben Anerkennung, die sagen ‚ich bin schlecht durchgekommen' und ich denke schon, das artet in eine Reklamation aus und dann kommt aber ‚ach sie Arme, so viele Kunden und da schimpfen sicher ganz viele', da kommt dann die Menschlichkeit rüber."

Belastend sind außerdem Zeiten, in denen das Anrufaufkommen die vorhandenen Personalressourcen so stark übersteigt, dass die angestrebte Beratungsqualität nicht mehr aufrechterhalten werden kann. Aus Beschäftigtensicht bedeutet dies nichts anderes, als dass sie phasenweise gezwungen sind, wissentlich die Beratungszeit (und damit auch immer Beratungsqualität) zu reduzieren. Wenn es häufiger zu derartigen Situationen kommt, verletzt aber das Unternehmen die Erwartungen der Beschäftigten an die Gestaltung der Kundenbeziehung massiv.

> „Also, es [eine Phase erhöhten Arbeitsaufkommens] war Hölle, man ist rausgekrochen. Dann wurden intern noch Regeln aufgestellt, es wird nicht mehr weiterverbunden, was überhaupt kein Servicegedanke ist meiner Ansicht, das wurde dann aber schnell wieder entschärft, also, da sind wir schon Amok gelaufen, weil wir gesagt haben, das darf nicht sein."

Wenn es aus einem abstrakten Verständnis der Kundeninteressen heraus auch sinnvoll sein könnte, durch das Verbot des Weiterverbindens die Wartezeit für alle Kunden zu reduzieren, argumentieren die Beschäftigten mit den konkreten Wünschen einzelner Kunden dagegen – und können sich dabei ja auch auf die Aussagen der Bank berufen.

Versuche, die aus der Kurzfristigkeit der Kundenbeziehungen resultierende Anonymität des Kundenkontaktes durch technische Maßnahmen zu mildern, wirken eher hilflos. Es gibt in der Bildschirmmaske bei jedem Kunden ein Freifeld, in das persönliche Dinge des Kunden kurz eingetragen werden können, was *Call Agents* zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht, Kunden, mit denen sie zuvor noch nie gesprochen hatten, auf ihren Urlaub oder ein bestimmtes Hobby anzusprechen. Diese Möglichkeit wird jedoch nicht sehr häufig genutzt. In den Teams für die Kundenneugewinnung ist es immerhin möglich, sich bis zu fünf Interessenten vorzumerken und diese

zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal selber anzurufen, eine der seltenen Möglichkeiten für Call Agents, ihre Gesprächspartner selbst zu bestimmen.

Die hochgradig standardisierte Arbeitssituation macht die Gestaltung der Kundenbeziehung zu einer Herausforderung. Die Erschwernisse sind überdeutlich. Die Kommunikationssituation des Telefonates ist mehrfach beschränkt, die Vielfalt der Ausdrucksmöglichkeiten des direkten persönlichen Gesprächs bestehen nicht. Diese Bedingungen mache es schwierig, in allen Fällen hinreichend flexibel auf Erwartungen und Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Trotzdem – und gerade deswegen – ist die Tätigkeit als *Call Agent* von substantiellen Reflexionsanforderungen gekennzeichnet, stellt sie für die *Call Agents* eine Herausforderung dar. Es bleibt der Zwiespalt, dass eine Tätigkeit mit beschränkten Gestaltungsmöglichkeiten solche vergleichsweise hohen Anforderungen an Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit stellt.

6.2.5 Diskussion

Die Kundenbeziehung steht im Mittelpunkt vielfältiger Reorganisationsmaßnahmen. Prägend sind die Tendenzen einer weitergetriebenen Formalisierung sowie einer gleichzeitigen Reflexivitätssteigerung der Kundenbeziehung. Die deutlichsten Beispiele für die weitere Formalisierung sind sicherlich die Direktbank und der bankbetriebliche Bereich der Großbank: Das Verhältnis von Kunde und Beschäftigten in der Direktbank wird durch eine weitestgehende Standardisierung und differenzierte zentrale Steuerung bestimmt. In den Betriebszentren der Großbank wurden die früheren engen Kundenbeziehungen, die sich zentralen Vorgaben entzogen, aufgelöst und es wird ebenfalls ein Call Center errichtet, die Kundenbeziehungen im Übrigen aber stark eingeschränkt. Die an diesem Beispiel diskutierte Überführung von Kollegial- in Kundenbeziehungen kann ebenso als klarer Formalisierungsschub bezeichnet werden. In der Bausparkasse war die Kundenbeziehung schon bisher stark reglementiert. Im Filialbereich schließlich ist gleichfalls – ausgehend von einem bisher schon hohen Niveau – eine umfassendere, informationstechnisch vermittelte Erfassung und Verregelung der Kundenbeziehung erkennbar. Der Aufbau derartiger Informationssysteme wiederum ist ohne eine vergleichsweise starke Strukturierung der Kundenbeziehung nur schwer vorstellbar.

Neue Reflexionsmöglichkeiten und -anforderungen sind ebenfalls zu beobachten. Die Kundenbeziehung wird in planvoller Weise zum Gegenstand der Reflexion gemacht. Bisher weniger beachtete Aspekte, etwa die emotionale Qualität dieses Verhältnisses kommen in den Blickwinkel der Gestaltungsbemühungen. Bei der Direktbank fällt besonders der strukturierte Ansatz auf, mit dem dies geschieht, bei der Bausparkasse finden sich Ansätze, wie auch in einem kundenfernen Bereich die

Kundenbeziehung stärker in den Mittelpunkt gerückt werden kann. Die immer umfassendere und differenziertere Repräsentation der Kunden in den betrieblichen Informationssystemen spielt dabei eine wesentliche Rolle. Am deutlichsten wiederum in der Direktbank kann die enge Verwobenheit von kundenbezogener Dienstleistungserbringung und informationstechnischer Repräsentation dieses Verhältnisses betrachtet werden. Auch im Filialbereich der Großbank erhalten die Informationen über die Kunden eine neue Qualität. Der bankbetriebliche Bereich der Großbank steht hierbei noch ganz am Anfang, die organisatorischen Voraussetzungen sind jedoch geschaffen, die Absichten sind bekundet. Die Bausparkasse hat Schritte unternommen, zum ersten Male auch Daten zu erheben, die sich dezidiert auf die Leistungserbringung des Innendienstes gegenüber den Kunden beziehen. Ermöglicht wird auf diese Weise insbesondere auch eine Reflexion der Differenz von Kunden- und Unternehmensinteressen.

Im Hinblick auf Reflexionsmöglichkeiten stellen die vielfältigen, technisch vermittelten Informationen über die Kunden im Grundsatz eine Bereicherung dar – wenn sie nicht der einzige oder hauptsächliche Zugang der Beschäftigten zu den Kunden sind. Besonders produktiv scheint vielmehr zu sein, Beschäftigten beide Möglichkeiten der Informationsgewinnung zuzugestehen. Denn dann können die Beschäftigten Reflexionsanstöße der Informationssysteme aufnehmen, eigene Erfahrungen und Eindrücke kritisch prüfen, ohne in ihren Entscheidungen vollständig von den Systemen abhängig zu werden. Die Bausparkasse kann als Beispiel dafür gelten, wie derartige Überlegungen mit Gewinn in einem kundenfernen Bereich umgesetzt werden können. Im Filialbereich der Großbank dagegen werden die neuen Reflexionsmöglichkeiten eher behindert als genutzt, in der Direktbank dominiert die informationstechnische Repräsentation der Kunden, von zwei annähernd gleichgewichtigen Sichtweisen auf den Kunden kann keine Rede sein.

Formalisierung erweist sich auch im Hinblick auf die Kundenbeziehung als zweischneidiges Schwert. Einerseits unterstützt sie mittelbar eine strukturierte Auseinandersetzung mit Interessen und Bedürfnissen des Kunden, andererseits erweisen sich Maßnahmen einer stärkeren Formalisierung der Kundenbeziehung als abträglich für eine persönlich geprägte Kundenbeziehung und ein flexibles Eingehen auf Kundenwünsche. Ob der Gewinn an Strukturierung, Reflexion und Optimierungsmöglichkeiten der Gesamtorganisation das auffängt, bleibt hinsichtlich der Gestaltung von Kundenbeziehungen in der flexiblen Bürokratie die wesentliche Frage.

6.3 Kooperation und Kollegialität

Der arbeitspolitische Konservativismus und die starke Hierarchieorientierung der Finanzbranche sind spürbar unter Druck geraten. Teamarbeit, aber auch über das ei-

gene Team hinausreichende Kooperationsformen sollten daher ein bevorzugter Ansatzpunkt bei der Umsetzung von Konzepten der flexiblen Bürokratie sein. Dieses Thema ist so wichtig, weil die Ausgestaltung von Kooperationsbeziehungen in einem engen wechselseitigen Zusammenhang mit der Ausgestaltung von Dispositionsmöglichkeiten und der Zumessung von Verantwortung steht. Und weil die Qualität der Kooperationsbeziehungen das Erleben und die Einstellung der Beschäftigten zu ihrer Arbeit mehr als vieles andere prägen.

Die Gestaltung von Teamarbeit hat im Dienstleistungs- und Verwaltungsbereich nicht zu einer auch nur annähernd so umfang- und ertragreichen Diskussion geführt, wie im Produktionsbereich. Baethge sieht die geringe Bedeutung teamförmiger Arbeitsformen als Ausdruck eines spezifischen Rationalisierungsverlaufs in den Verwaltungen. Je weitgehender Konzepte einer integrativen Arbeitsorganisation umgesetzt seien, umso mehr nähmen Dienstleistungstätigkeiten den Charakter „komplexer Einzelarbeit" (Baethge 1996, S. 23) an. Es fehle das im Bereich der Produktion regelmäßig vorhandene fachliche Erfordernis der Kooperation im Team. Versuche, trotzdem Formen von Teamarbeit etwa im Bereich qualifizierter Sachbearbeitung umzusetzen, sind für Baethge daher „... gewissermaßen gegen die Logik des Arbeitsalltags verlaufende Inszenierungen, die dann auch immer wieder ihre Probleme haben, gegen Alltagsdruck und -routine wirklich Kontinuität zu gewinnen." (ebd.).

Baethge markiert hier einen wichtigen Unterschied zu komplexeren Arbeitsbereichen, in denen die Aufgabenstellung umfangreiche Kooperation im Team unabdingbar macht (vgl. Vormbusch 2002, S. 216f.). Seine Kontrastierung lässt jedoch die auch in der Verwaltung bestehenden Kooperationserfordernisse außer Acht und konzentriert sich vorschnell nur auf die fachinhaltlichen Aspekte des Arbeitsprozesses. Die Bedingungen, unter denen Sachbearbeitungs- und Kundenberatungstätigkeiten zu komplexer Einzelarbeit werden können, sind aber voraussetzungsvoll. Sie kommen in Konzepten der flexiblen Bürokratie wieder auf den Prüfstand. Außerdem stellen sich in der flexiblen Bürokratie neue Anforderungen an die Koordination der Teams untereinander und die Abstimmung ihrer jeweiligen Aufgaben. Daher lohnt der erneute Blick auf Formen der Teamarbeit in diesem Tätigkeitsbereich.

Kooperationserfordernisse resultieren immer wieder aus den Defiziten der Formalisierung, aber auch aus der immer weiter steigenden Komplexität der Einzelarbeiten. Dass deshalb auch in stark standardisierten Bereichen komplexe Anforderungen bestehen, die dann wiederum teamförmig bearbeitet werden müssen, zeigt Springer (1999, S. 192) anhand der Fließbandproduktion, einem ebenfalls für Teamarbeit nicht unmittelbar geeigneten Tätigkeitsbereich. Dort hat er Beispiele für eine von ihm so genannte standardisierte Gruppenarbeit vorgefunden. Diese erfülle die entschei-

denden Effizienzanforderungen besser, als Konzepte teilautonomer Gruppenarbeit, die sich am Ideal eines weitgehend routinefreien Problemlösungsprozesses orientierte (Springer 1999, S. 180ff.; Springer 2000), den das Team eigenverantwortlich organisiert. Dazu bestehe am Fließband in der Tat nicht mehr die Möglichkeit, trotzdem seien gehaltvolle Aufgabenstellungen für Kooperation vorhanden. Diese richteten sich auf die Mitwirkung an fortwährenden Rationalisierungsmaßnahmen. So könnten Beschäftigte veränderte Arbeitsabläufe vorschlagen, die dann durch die Gruppe genehmigt, dokumentiert und dann einheitlich umgesetzt werden. Die wichtige Einsicht hieran: Anspruchsvolle Formen der Problemlösung können selbst in sehr standardisierten Tätigkeitsbereichen zum Gegenstand kooperativer Bearbeitung werden. Die Kritik liegt nun allerdings auf der Hand. In einem solchen Konzept der Selbst-Rationalisierung wird von Beschäftigten verlangt, die Arbeitsintensivierung selbst immer weiter voranzutreiben. Dies gefährdet die in aktuellen Rationalisierungsprozessen so notwendige Bereitschaft zur Mitwirkung. Gerst (1999) stellt diesem von ihm so bezeichneten strukturkonservativen Modell von Gruppenarbeit ein strukturinnovatives Modell auch für standardisierte Arbeitsbereiche entgegen. In diesen sei es Aufgabe der Teams, auch Ziele der Beschäftigten, letztlich solche der Humanisierung von Arbeit, umzusetzen. Durch die Integration vor- und nachgelagerter Bereiche seien zumindest zeitweilig Alternativen zur standardisierten Arbeit anzubieten. Ähnliches ist auch im Dienstleistungsbereich denkbar. Standardisierte Tätigkeiten und darauf bezogene Gewährleistungs-, Organisations- und Optimierungsaufgaben könnten mit normalen Tätigkeiten verbunden werden.

Je höher die Anforderungen an die Teams, desto anspruchsvoller allerdings die Voraussetzungen für Gruppenarbeit. Die Arbeitsgruppe muss in geeigneter Weise über Anforderungen und Veränderungen in ihrer Umwelt informiert werden und hinreichend über Ressourcen und Dispositionsspielräume verfügen, um ihre Aufgaben zu lösen (Wolf 1999, S. 162). Diese dürfen vor allem nicht dann verweigert werden, wenn es zu Entscheidungen kommt, die nicht das Gefallen hierarchisch höher angesiedelter Stellen finden. Dass die Kontextbedingungen der Reflexion letztlich der Veränderung durch die Gruppe entzogen sind, ist dabei ein unaufhebbarer Konfliktpunkt (Wolf 1997, S. 217).

Unabhängig von diesen Überlegungen steht für die Beschäftigten häufig ein ganz anderer Aspekt der Teamarbeit im Vordergrund. Teams können zu *Communities of Coping* (Frenkel et al. 1999, S. 175) werden, zu solchen Zusammenhängen, innerhalb derer Beschäftigte sich gegenseitig Hilfestellung und Unterstützung geben und sich mit den Belastungen der Tätigkeiten auseinandersetzen. Auch Wolf verweist auf den häufig kollektiven Charakter von Selbsttätigkeit, wenn es darum geht, sich von den Zumutungen der Arbeitsanforderungen zu entlasten (Wolf 1999, S. 82). Zugehö-

rigkeit zu einem Team und positive Kollegialbeziehungen können für die Beschäftigten sehr wichtig sein, ganz egal, ob die Arbeitsaufgaben anspruchsvoll sind oder nicht. Darüber hinaus aber zeigen Frenkel et al. auch, dass gute Kollegialbeziehungen positive Effekte auf fachliche Aspekte der Arbeit haben. Konkret belegen sie, dass Lernprozesse durch gute Beziehungen unter den Kollegen gefördert werden, wohl weil *Learning on the Job* dadurch unterstützt wird (ebd., S. 194f.). Den Zusammenhang wird man verallgemeinern dürfen. Und gerade dann sind Teams auch im Dienstleistungsbereich mehr als nur „Inszenierungen“ (Baethge 1996, S. 23).

Communities of Coping gibt es auch und gerade in belastenden und problematischen Arbeitskontexten. Trotzdem ist es nicht gleichgültig, ob Rationalisierungskonzepte Rahmenbedingungen für das Entstehen positiver Kollegialbeziehungen schaffen oder nicht. Die Erwartungen an das Konzept der flexiblen Bürokratie fallen hier verhalten positiv aus. Zwar lassen Tendenzen einer immer umfassenderen Formalisierung vermuten, dass Freiräume begrenzt werden. Andererseits steigen die Anforderungen an die Teams eher und damit auch die Möglichkeit, über verstärkte Kooperation die Kollegialbeziehungen zu stärken. Hauptsächlich aber lässt der systemische Charakter der flexiblen Bürokratie erwarten, dass Unternehmen sich den Zusammenhang zwischen Arbeitsleistung und positiven Team- und Kollegialbeziehungen instrumentell zunutze machen. Unternehmen werden versuchen, ihren Zugriff auf die lebendige Arbeitskraft zu erweitern und dazu auch nicht vor den sozialen Beziehungen im Team Halt machen. Die aus Sicht der Beschäftigten gegebene Ambivalenz derartiger Maßnahmen muss nicht extra erläutert werden.

Diesem Versuch stehen nun allerdings die eingefahrenen Routinen von Umgangs- und Kooperationsformen entgegen. Diese sind auch als Ergebnis langer, oft unter der Hand betriebener Auseinandersetzungen zwischen Management und Beschäftigten verstehbar, wie weitgehend und mit welchen Maßnahmen das konkrete Arbeitshandeln reguliert werden kann. Ob es dem Management gelingt, hier, bezüglich dieser soziokulturellen Seite des Arbeitshandelns in instrumenteller Absicht Veränderungen durchzusetzen, ist offen.

Egal, ob man nun den fachlich-inhaltlichen oder den sozialen Aspekt der Teambildung betrachtet, von zentraler Bedeutung ist die Stellung des Teamleiters. Erhöhte fachliche Anforderungen können auch dadurch erfüllt werden, dass der Teamleiter sie an sich zieht. Aber auch die Position des Teamleiters gerät in der flexiblen Bürokratie unter Anpassungsdruck. Traditionell basierte diese auf seiner besonderen fachlichen Kompetenz. Er war der „erste Sachbearbeiter“, behielt sich anspruchsvolle oder kritische Fälle zur eigenen Bearbeitung zurück, verbrachte einen Gutteil der Arbeitszeit mit der Tätigkeitskontrolle seiner Mitarbeitenden. Zum Aufgabenbereich der Personalführung gab es wenig Vorgaben, es lag vielmehr in der Hand der Teamlei-

tenden, sich jeweils ihre eigene Vorgehensweise zurechtzulegen. Kontrolle übten Teamleitende durch Präsenz vor Ort, aber auch die Verteilung von Arbeitsaufgaben sowie die Prüfung und Gegenzeichnung von Arbeitsaufgaben aus. Vorgaben zur Beteiligung der Beschäftigten an Diskussionen und Entscheidungen hätten in ein solches hierarchisches Verhältnis offensichtlich nicht hinein gepasst.

Diese Stellung des Teamleiters gerät in der flexiblen Bürokratie unter Veränderungsdruck. Schon die Aufgabenintegration an einzelnen Arbeitsplätzen und in Teams führte zu einer thematischen Bandbreite, die häufig genug auch vom ersten Sachbearbeitenden nicht mehr zu beherrschen war. Hinzu kommen heute die Anforderungen aus den komplexer werdenden Organisationsstrukturen und ihren permanenten Veränderungen.

Zu nennen sind auch veränderte Erwartungshaltungen auf Seiten der Beschäftigten (Kleemann et al. 1999, S. 28ff.). Studien zum Wertewandel (vgl. Heidenreich/Braczyk 2002) lassen vermuten, dass Teile gerade der jüngeren Beschäftigten den tradierten autoritären Führungsstrukturen deutlich kritisch gegenüberstehen. Anzunehmen ist auch, dass die gestiegene Beachtung des Beziehungscharakters der Kundenbeziehung und die daraus resultierenden veränderten Kompetenzprofile mit einem autoritär-hierarchischen Führungsstil in Konflikt geraten.

6.3.1 Empirische Fallbeispiele

Aufgrund der begrenzten Anzahl von Interviews in jedem Unternehmen reicht die Datenbasis nicht hin, um bezüglich Kooperationsformen und Teamarbeit spezifische Aussagen für die vier untersuchten Bereiche zu treffen. Stattdessen sollen hier anhand exemplarischer Einzeldarstellungen unterschiedliche Ausprägungen von Kooperationsformen und Teamarbeit und deren im Kontext von Strategien der flexiblen Bürokratie zu beobachtenden Veränderungen dargestellt werden.

Ein funktionsintegriertes Team in der Bausparkasse

Die Stetigkeit des Geschäftsfeldes der Bausparkasse scheinen auf die Arbeits- und Kooperationsformen abgefärbt zu haben. Hier hatte sich eingestandenermaßen lange nichts geändert – und die bisherigen Praktiken glichen stark dem Idealtypus traditionell autoritär-hierarchisch strukturierter Team- und Kooperationsformen. Deren Grundlagen geraten als Folge der Reorganisation zunehmend ins Wanken. Aufgrund des erweiterten Aufgabenspektrums kann der Teamleiter nicht mehr gleichzeitig in allen Teilgebieten der fachlich kompetenteste sein. Fachliche Kompetenz auch im Detail und Führungsaufgaben fallen so teilweise auseinander. Die teils stark gestiegenen Teamgrößen lassen den Umfang von Führungsaufgaben steigen. Zusätzlich werden die Teamleiter in verschiedene weitere teamübergreifende Planungs- und Reorganisationsaufgaben eingebunden. All dies zusammen macht bisherige Steue-

rungs- und Kontrollformen obsolet. Es bleibt einfach keine Zeit mehr für eine umfangreiche Mitarbeit im Tagesgeschäft, womit Teamleiter bisher Überblick und Kontrolle über ihr Team zu halten versuchten.

> Eine Sachbearbeiterin: „Und was sich auch geändert hat: Früher war der Teamleiter viel mehr bei der Gruppe. Er hat viel mehr Zeit zu Sonderentscheidungen gehabt und heute, da muss man echt einen Termin vereinbaren. [...] Und das ist schon extrem, wie oft der weg muss und ist eigentlich nur noch so für das organisatorische, grad' was er noch hinkriegt und so jetzt mal mit ihm zusammen zu sitzen und jetzt Probleme [zu bereden], dazu bleibt ihm eigentlich wenig Zeit – seit [der Reorganisation]."

Der eingeschlagene Weg konzentriert sich darauf, die Teamleiter von Routineaufgaben zu entlasten und ihnen so mehr Zeit für Personalführungs- und Managementaufgaben zu lassen. Dies führt zu einer tendenziell noch gestärkten Stellung des Teamleiters. Dieser ist noch deutlicher der Gruppe enthoben, als bisher. Auch weiterhin müssen alle wesentlichen Fragen mit ihm diskutiert werden. Es sind keine Konzepte erkennbar, wie die Teams in die Lage versetzt werden könnten, bestimmte Belange selbständig, ohne den Teamleiter zu klären.

Eine mangelnde Einübung in Prozesse kollektiver Entscheidungsfindung wird im Zusammenhang mit der Einführung des Kennziffernsystems zum Problem: Verlangt werden ja neuartige Reflexionsleistungen auf Teamebene. Hier wird der Eigenbeitrag der Beschäftigten nötig: Sie sollen konkrete Zielsetzungen auch im täglichen Arbeitshandeln umsetzen und dort auch selbständig zwischen unterschiedlichen Handlungsalternativen abwägen. Dies scheint dem Management nur erreichbar, wenn sie stärker in die Diskussion um Kennziffern, Rangfolgen und Optimierungsmöglichkeiten hereingenommen werden. Diesem Ziel stehen jedoch traditionelle Strukturen entgegen. So wurde der Systemzugriff der Beschäftigten auf die allgemeineren Angaben begrenzt. Die detaillierten Daten, die erst eine eingehendere Erklärung für Trends liefern könnten, können nicht eingesehen werden. Es gibt auch keine Vorgaben, wie innerhalb der Teams die Informationen des Kennziffernsystems reflektiert werden könnten. Bisher gewinnt man den Eindruck, dass es weitgehend Sache der Teamleiter ist, Schlüsse aus dem System zu ziehen. Gerade auch die Aufforderung und Möglichkeit, aufgrund der Vergleiche zwischen den Gruppen voneinander zu lernen, ist derzeit auf die Teamleiter begrenzt.

Auch in der Bausparkasse wird von den Befragten der Aspekt der Unterstützung und Hilfestellung, gerade hinsichtlich der Belastungen des Arbeitshandelns stark betont. Eine kleine Hilfestellung, ein Tipp, gemeinsames Beklagen des hohen Arbeitspensums oder eines schwierigen Außendienstmitarbeiters – davon wird häufig berichtet. Diese Unterstützungsfunktion wurde durch die Integration der unterschiedlichen Arbeitsgruppen einem Test unterzogen. Denn insbesondere die Finanzierungs- und die Darlehenssachbearbeiter standen bisher in einem Konkurrenzverhältnis zueinander. Die Hierarchien waren klar und die gegenseitigen Ressenti-

ments entsprechend. Die Zusammenlegung in gemischte Teams brach nun diese routinisierten Frontstellungen auf. Die informelle Hierarchisierung ist in den Teams weiterhin präsent, Darlehensbeschäftigte schauen aufmerksam nach freiwerdenden Stellen im Finanzierungsbereich und stellen aus der Nähe fest, dass sie die Finanzierungstätigkeiten grundsätzlich auch beherrschen würden. Finanzierer betonen weiterhin ihre besonderen Kompetenzen, die sie doch deutlich von den Kollegen unterscheide. Andererseits wird die Funktionsintegration allgemein als gelungen dargestellt. Die Arbeit der jeweils anderen rückt näher und wird präsenter und man weiß seinen eigenen Beitrag geschätzt. Dass sich auch die Beschäftigten der Einschrittsachbearbeitung in den neuen Teams gut aufgehoben fühlen, wird als Beleg für das Gelingen dieser Maßnahme gewertet. Die Konkurrenz scheint in diesem Konzept auf ein bearbeitbares Maß zurückgeführt worden zu sein. Die funktionsintegrierten Teams haben geschafft, was vorher nicht ausreichend funktioniert hatte, die kollegiale gegenseitige Unterstützung zwischen den verschiedenen Funktionsgruppen.

Die Entwicklung ist nicht abgeschlossenen. Zwar haben sich die Prämissen der bisherigen Teamstruktur verändert und sind die Potenziale, aber auch der Bedarf an kollektiven Reflexionsprozessen innerhalb der Gruppe deutlich erkennbar. Allerdings ist das Unternehmen hier bisher kaum organisierend und strukturierend tätig geworden. Es ist bisher ins Belieben der Teamleiter gestellt, wie weitgehend sie ihre Mitarbeiter in Planungs- und Entscheidungsprozesse miteinbeziehen. Die Neuzusammenstellung der Teams, die damit verbundene Bearbeitung von Konkurrenz, können als Aufweis der Potenziale kooperativer Teams verstanden werden. Es bleibt abzuwarten, ob diese Potenziale zukünftig stärker genutzt werden.

Eine Filiale der Großbank

Prägend im Filialbereich ist die relative Autarkie der Filialen. Gerade in diesem Bereich sind relevante lokale Kontingenzen zu erwarten. Allgemeine Aussagen können hier noch weniger als in den anderen Fällen getroffen werden.

In der hier zum Gegenstand gewählten Filiale ist die Besetzung überschaubar klein. Die Beschäftigten sind in einem ähnlichen Alter, der Umgangston wirkt locker, persönlich und unverkrampft. Die Interviewpartner vermitteln den Eindruck, kooperativ und ohne viel interne Hierarchisierung zusammenzuarbeiten. Herausgestellt werden im Gespräch die alltäglichen Anforderungen der Kundenbetreuung und die Tatsache, dass man sie selbständig, vor Ort zu lösen habe. Die Regionalfilialleitung kann und will nicht mit diesen alltäglichen Vorkommnissen konfrontiert werden. Und davon gibt es einige, das mache ja gerade den Reiz der Arbeit in der Filiale aus, bemerkt eine Gesprächspartnerin. Diese Verortung als Fachleute mit täglicher Praxiserfahrung legt es wohl auch nahe, Vorgaben und Anweisungen aus der Zentrale oder aus den Stäben als Eingriff *von außen* wahrzunehmen. Dies wiederum ist geeignet,

die Gemeinsamkeiten der Filialbeschäftigten vor Ort zu bestärken. Die neuen DV-Systeme geben dazu besonderen Anlass. Die Beschneidung der eigenen Kompetenzen wird deutlich kritisiert und man zieht Stolz daraus, in der eigenen Filiale gute Verkaufszahlen vorweisen zu können, ohne diese Hilfestellungen in Anspruch zu nehmen. Die geringe Größe lässt den Gedanken an langfristig geplante Treffen und Aussprachen nicht aufkommen, dafür gibt es ja auch noch das gemeinsame Mittagessen. Die neuen Systeme schwächen aber auch die Position des Teamleiters. Seine Möglichkeit, in seiner Filiale eigenständigere Akzente zu setzen, wird weiter beschnitten. Kundenberater und Filialleiter sind gemeinsam betroffen und dies wird auch deutlich so erlebt.

Die Aufgaben im Alltag einer Filiale bergen Überraschungen, sind vielfältig und keinesfalls auf die fachliche Seite begrenzt. Der in diesem Beispiel vorgefundene eher kollegiale Ansatz passt ins Bild, weil Filialleiter wie Beschäftigte für alle wahrnehmbar vor eine gemeinsame Aufgabe gestellt sind und Anforderungen an und Möglichkeiten für die Kooperation innerhalb des Teams bestehen.

Das Archivteam im bankbetrieblichen Bereich

Im neuen, arbeitsteiligen Konzept des Back-Office sollen die Teams von Routineaufgaben entlastet werden. Das ist der Grund für den Aufbau eines eigenen Archivs. Ein derartiges Archiv hatte es bisher nicht gegeben, es neu aufzubauen, verlangt einige Planung. In diesem Team sollten Aufgaben mit nur geringen fachinhaltlichen Ansprüchen konzentriert werden. Dies führte zunächst zu der Schwierigkeit, einen Teamleiter zu finden, der bereit gewesen wäre, diese Aufgabe zu übernehmen. Denn bisher war die Reputation einer Teamleiterstelle entscheidend von der Wertigkeit der im Team erbrachten Leistungen abhängig. Dabei, so der Abteilungsleiter, seien die von den Teamleitern neuerdings verlangten Managementqualifikationen hier besonders gefragt und gefordert. In der Tat, so der jetzige Teamleiter, sei diese Arbeit interessant wegen der Möglichkeit, hier eine neue Einheit aufzubauen. Diese Herausforderung hat sich den Beschäftigten nun allerdings kaum vermittelt. Zu deutlich war das Archiv am untersten Ende fachlicher Kompetenzanforderungen angesiedelt, zu deutlich war auch absehbar, dass es einen hohen Anteil von Routinetätigkeiten beinhalten werde. Der Teamleiter verfolgte als Reaktion darauf Ansätze, die Beschäftigten in begrenzten Bereichen zu mehr Selbstverantwortung und kooperativer Aufgabenerledigung zu bewegen. Wohl hätten sich durch regelmäßigen Arbeitsplatztausch und gemeinsame Verantwortungsübernahme im Team die Tätigkeiten interessanter gestalten lassen. Allerdings litten darunter Bearbeitungsqualität und -menge. Aufträge blieben liegen, Fehler konnten nicht konkret zugerechnet werden. Inzwischen haben alle Beschäftigten wieder klar abgegrenzte Verantwortlichkeiten: „Das, was ich mir vorher ausgedacht hatte [Arbeitsplatztausch etc.], das möchten die Mitarbeiter eben

nicht, nur ganz kleine Bereiche [möchten sie bearbeiten], anscheinend habe ich zunächst falsch gelegen."

Routine ist der Aufforderung, sich auch noch eigenverantwortlich mit derartigen Arbeiten auseinanderzusetzen, möglicherweise vorzuziehen. Und die wirklich anspruchsvollen Aufgaben bleiben ausschließlich dem Teamleiter vorbehalten.

Ein Team der Sonderfertigung im bankbetrieblichen Bereich

In einem Team der Sonderfertigung findet sich ein Teamleiter, der weiterhin am Ideal des ersten Sachbearbeiters orientiert ist. Obwohl das Team durch die Reorganisation substantiell gewachsen ist, behält er sich die Postverteilung weiterhin selbst vor. Und mehr noch, er kontrolliert fast alle ausgehenden Unterlagen, vom Brief bis zum einfachen Beleg. Dafür aber reichen 40 Stunden die Woche nicht aus, die ausgedehnte Arbeitszeit versteht Herr K. als Beweis seines starken Engagements für die Bank. Nach außen wirkt sie eher als Aufweis der Überforderung aufgrund des Festhaltens an anachronistischen Führungsinstrumenten. Die Unzufriedenheit bei den Teammitgliedern ist deutlich. Kritisiert wird etwa, dass es zu selten Teamtreffen gebe, nur ca. alle vier bis sechs Wochen einmal. Der Teamleiter hatte darauf verwiesen, dass er E-Mail zur Weitergabe wichtiger Informationen benutze und dies regelmäßige Teamtreffen entbehrlich mache. Der Bedarf seiner Teammitglieder an Diskussion und Aussprache ist dadurch freilich nicht gedeckt.

Ein solcher Führungsstil wird im Management und den Organisationsabteilungen durchaus als Problem angesehen. Denn dieser Führungsstil realisiert nicht die Potenziale kooperativer Formen von Teamarbeit und er läuft Gefahr, kompetente und engagierte Beschäftigte abzuschrecken. Hinweise legen die Vermutung nahe, dass derartige Arrangements weit verbreitet sind. Es sind die daraus resultierenden Teamstrukturen, die die Beschäftigten im Call Center vor Augen haben, wenn sie ihrer Zufriedenheit mit ihrer Arbeitssituation Ausdruck geben.

Das Call Center im bankbetrieblichen Bereich

Wie im Archiv stand auch die Belegschaft vor der Aufgabe, eine bisher noch nicht da gewesene Organisationseinheit aufzubauen. Anders als dort ist hier, am anderen Ende der Qualifikationsanforderungen, ein „Hawthorne"-Effekt (Kahn 1975, S. 50) deutlich auszumachen. Den Beschäftigten gemeinsam ist die Motivation, ein Projekt, das für den Betriebsbereich von strategischer Bedeutung ist, zum Erfolg zu bringen.

> Ein Call Agent (w): Ich fand es sehr interessant [beim Neuaufbau des Call Centers dabei zu sein, CD], deswegen hatte ich mich ja direkt zu Anfang hier beworben, weil ich gesagt hatte, ich bin gern dabei, wenn die Abteilung neu aufgebaut wird. ... Dann kann man so ein bisschen den Arbeitsplatz noch mitgestalten, Ideen einbringen. Und wenn man so in eine bestehende Abteilung kommt, ist alles schon festgefahren, und deswegen finde ich das immer ganz praktisch, wenn man von Anfang an dabei ist."

Alle Befragten hatten sich freiwillig in den Bereich beworben. Die befragten Call Agents machten deutlich, dass sie eine stärkere Beteiligung an den Belangen des Teams wünschen und angesichts ihrer allseits hervorgehobenen fachlichen und kommunikativen Kompetenzen auch erwarten. Teamtreffen wurden von Anfang an wöchentlich abgehalten, was einige organisatorische Vorkehrungen nötig machte, um trotzdem einen Call Center-Service aufrechterhalten zu können. Team- und Abteilungsleiter schildern, dass in diesen Treffen in für sie neuer Weise offen und kontrovers diskutiert werde. Alle Befragten heben übereinstimmend die sehr befriedigende, kooperative Grundstimmung im Team hervor. Während die typische Tätigkeit im Call Center komplexe Einzelarbeit ist, ist der Anspruch, stets einen kompetenten Service zu bieten, mit dem die Kunden umfassend zufrieden sein könnten, nur gemeinschaftlich zu realisieren. Es geht um den Austausch von Informationen, gegenseitige Hilfestellung bei fachlichen Fragen und gegenseitige Hinweise zum Telefonierverhalten. Organisatorische Dinge wie etwa Schicht- und Urlaubsplanung wurden von den Call Agents als selbst zu erledigende Aufgabe reklamiert. Auch bezüglich anderer Regelungen, etwa Pausen, Nachbereitungszeit der Gespräche, wird im Call Center stark auf die Eigenverantwortlichkeit der Call Agents gesetzt. Aufgrund seiner innerbetrieblichen Stellung, etwas Besonderes zu sein, wird das Call Center von den Beschäftigten der anderen Teams genau beobachtet, Fehler oder Nachlässigkeiten werden aufmerksam registriert. Gegen die sich darin ausdrückende latente Ablehnung – sei es auch aus Neid – rückt das Call Center-Team eher noch enger zusammen und bestätigen sich seine Mitglieder gegenseitig darin, gute Arbeit zu machen.

Aber auch im Call Center ist die Beteiligung der Beschäftigten an übergreifenden, vor- und nachbereitenden Planungs- oder Organisationsaufgaben begrenzt. Dafür gibt es ja die vielfältigen Spezialabteilungen. Hier macht sich auch bemerkbar, dass sich mit dem Abteilungsleiter, der hauptsächlich nur für das Call Center verantwortlich ist, und dem eigentlichen Teamleiter gleich zwei Führungskräfte unmittelbar um die Belange des Call Center kümmern.

Das Team des Call Centers hat eine Sonderstellung innerhalb des Betriebszentrums. Und es bildet das Aushängeschild der Organisationseinheit nach draußen. Von Anfang an wurde signalisiert, dass an dieses Team besondere Erwartungen gestellt würden, andererseits diesem Team besondere Freiräume eingeräumt würden. So kamen Erwartungen des Unternehmens und der Beschäftigten hier zur Deckung. Deren Inhalt: Eine exemplarische Arbeitsleistung nach außen zu bieten und dies mit kooperativen Arbeitsformen zu verbinden. Diese Interessenkonvergenz sowie die recht gute personelle Ausstattung haben sich an beiden untersuchten Standorten als hin-

reichend erwiesen, um eine enge kollegiale Beziehung und gute Arbeitsleistungen zu erreichen.

Ein Team im Call Center der Direktbank

Die Teams in der Direktbank sind mit meist sieben bis elf Beschäftigten von überschaubarer Größe. Für die Bearbeitung kundenbezogener Aufgaben gibt es innerhalb der Teams keinerlei Kooperationserfordernis. Wichtig sind die Teams aber als Ort des Austauschs zu Fragen der Gesprächsführung und Kundenbetreuung. Die Teamleiter moderieren den Austausch über Vorgaben für das jeweilige Team sowie über deren Umsetzung. Im Hintergrund steht immer der starke Teambezug der leistungsorientierten Bezahlung. Konkurrenz zwischen den Teams wird dadurch natürlich stimuliert.

Im Arbeitsalltag sind die Call Agents keineswegs ausschließlich auf das Team hin orientiert. Durch die Schichtarbeit sitzen sie immer wieder auch mit Kollegen anderer Teams zusammen oder sind zeitweise anderen Teamleitern unterstellt. Aufgrund des häufigen Telefonierens läuft ein Gutteil der Kommunikation zwischen den Teammitgliedern über E-Mail. Bedeutung im Alltag gewinnt das Team einmal mehr dadurch, dass die Teammitglieder es als Stütze angesichts der Belastungen der alltäglichen Arbeit wahrnehmen. Kollegialität ist wichtig, wenn schon kurze Pausen nach einem anstrengenden Gespräch als Nachbearbeitungszeit gezählt werden und damit sofort die Kennziffern des Teams belasten. Erneut zeigt sich hier auch die ausgesprochene Kommunikationsbereitschaft der Beschäftigten: In Zeiten hoher Belastungen gebe es selbstverständlich Spannungen, so ein Call Agent, „... aber der Zusammenhalt ist stärker, weil jeder die gleichen Probleme hat, jeder den anderen verstehen kann und sei er noch so gereizt. Weil man innerlich ja selber gereizt ist. Und trotzdem wird versucht, den anderen mit aufzubauen, weil, wenn der andere wieder besser drauf ist, dann zieht man sich ja auch wieder mit hoch." In der Freizeit verabreden sich die Teams zu gemeinsamen Aktivitäten. Dies wird vom Unternehmen gerne gesehen und gefördert. Sich zu duzen, ist die allgemeine Vorgabe innerhalb der Teams.

Die Teamleiter sind noch vergleichsweise jung und verfügen nur über wenig mehr Berufserfahrung als viele der Call Agents. Sie stehen vor der Aufgabe, die elaborierten Kontrollmöglichkeiten und die betont lockere, egalitäre Umgangsweise im Call Center miteinander zu verbinden. Dies wird durchaus unterschiedlich gehandhabt, bei dem einen Teamleiter ist das Kontrollfeld mit der Anzeige der Mitarbeiteraktivitäten immer auf dem Bildschirm geöffnet, beim anderen auch schon einmal geschlossen. Fazit: Fachliche Kooperationserfordernisse gibt es kaum noch, aber das gemeinsame Gespräch über Verbesserungsmöglichkeiten, die gegenseitige Unterstützung sowie die Bedeutung des internen Wettbewerbs sichern den Teams ihre Relevanz auch in der Direktbank.

6.3.2 Diskussion

In Konzepten der flexiblen Bürokratie – das ist in allen Fällen deutlich – ergeben sich an vielen Stellen und aus unterschiedlichen Gründen Anforderungen an Kooperation innerhalb von Teams. Die Realität der Arbeit im Team gestaltet sich freilich sehr unterschiedlich.

Ganz deutlich ist zunächst, dass ein einfaches „Weiter so" kein gangbarer Weg sein kann. Wenn sich die übergeordneten Organisationsstrukturen tief greifend ändern, Teams und Teamleiter im Hinblick auf ihre internen Kooperations- respektive Führungsformen aber nicht in diesen Veränderungsprozess mit einbezogen werden, ist dieser Anachronismus dem Erfolg der neuen Organisationskonzepte abträglich. Frustrationen auf Seiten der Mitarbeiter und persönliche Überforderung der Teamleiter sind nur zwei Aspekte ein und derselben Situation.

In drei der beobachteten Fallbeispiele – die Direktbank bildet hier die Ausnahme – werden die interne Arbeitsweise der Teams sowie der Führungsstil der Teamleiter durch das Unternehmen nur vergleichsweise wenig reguliert, wird die Gestaltung der Teamarbeit bisher nicht systematisch in die ansonsten doch sehr umfassenden Reformkonzepte mit einbezogen. Hieran, aber eben auch an den trotzdem stattfindenden Veränderungen, macht sich der Konservatismus bemerkbar, der bei den Finanzdienstleistern im Vergleich zu einigen fortschrittlichen Produktionsbereichen (vgl. Vormbusch 2002; Moldaschl 1998) zu beobachten ist.

Einige der Beispiele zeigen gleichwohl deutlich, wie leistungsfähig kooperatives Arbeiten im Team auch unter der Bedingung sein kann, dass die Standardaufgaben den Charakter komplexer Einzeltätigkeiten annehmen. Die funktionsintegrierten Teams in der Bausparkasse waren in der Lage, die fachlichen Blockaden der früheren Funktionsteiligkeit ein gutes Stück weit abzubauen. Das Call Center-Team im Back-Office hat den Aufbau einer neuen, vorher nicht da gewesenen Organisationseinheit als gemeinsame Aufgabe begriffen, den vorgegebenen Rahmen ganz wesentlich mit Inhalt gefüllt und zum Erfolg maßgeblich beigetragen. Die Teams in der Direktbank sind von zentraler Bedeutung für gegenseitiges *Feedback* und eine Verbesserung des Telefonierverhaltens. Alle Beispiele machen deutlich, wie stark die beiden Aspekte von Arbeit im Team aufeinander bezogen sind: Teams als Ort fachlicher Kooperation und als Lebensraum, als Ort persönlicher Beziehungen, personaler Anerkennung und gegenseitiger Unterstützung und Hilfestellung.

Die Voraussetzungen dafür, dass Teams die Potenziale kooperativen Arbeitens realisieren und die vielfältigen Erwartungen ihrer Mitglieder erfüllen können, sind hoch: Im Falle des Archivs reichte es eben nicht, mehr interne Reflexionsleistungen und Verantwortlichkeit zu fordern. Eine gewisse Ganzheitlichkeit der Aufgabe, aber

auch bestimmte personale Kompetenzen und Ansprüche von Seiten der Beschäftigten müssen ebenso vorhanden sein.

Die Ausgestaltung der Kooperations- und Arbeitsformen im Team ist wesentlich von der Stellung des Teamleiters geprägt. Neben der oben angesprochenen defensiven Konstellation des Teamleiters alten Schlages (erster Sachbearbeiter, stark hierarchischer Führungsstil) legen die Falluntersuchungen zwei mögliche Entwicklungsszenarien nahe[8]:

Das erste Szenario ist das des *Teamleiters als Junior-Manager*. Die Anforderungen an die Kompetenzen des Teamleiters sind in diesem Szenario stark gestiegen. Zukünftige Teamleiter wachsen nicht einfach hinein, sondern werden für diese Aufgabe professionell geschult. Personalführung wird ein Schwerpunkt, bei dem diverse professionelle Methoden, insbesondere Zielvereinbarungen und standardisierte Beurteilungsverfahren zum Einsatz kommen. Teamleiter werden stark in teamübergreifende Aufgaben einbezogen, um dort Sachverstand von der Basis einzubringen. Aus dem Alltagsgeschäft ziehen sie sich eher heraus. Der Wissens- und Kompetenzvorsprung der Teamleitenden sowie ihre umfassende Verantwortlichkeit lässt eher eine Stärkung hierarchischer Strukturen im Team erwarten.

Das zweite Szenario wäre eine *modernisierte Variante des Teamleitenden als erstem Sachbearbeiter*. Teamleiter sind weiterhin mit einem größeren Anteil in die alltägliche Arbeit eingebunden. Unterschiede zwischen Teamleiter und sonstigen Teammitgliedern sind begrenzter als in der anderen Option: Entweder, weil Sonderfunktionen innerhalb und außerhalb des Teams nicht allein dem Teamleiter, sondern auch den anderen Beschäftigten zugewiesen sind. Oder aber, weil auch der Teamleiter von weiteren komplexeren Gestaltungsanforderungen ausgeschlossen sind. Dieses Szenario ist am ehesten in kleineren Teams mit homogener Qualifikationsstruktur zu erwarten. In diesem Szenario werden alle Teammitglieder in Reflexions- und Entscheidungsprozesse eingebunden, der Teamleiter hat keinen uneinholbaren Wissensvorsprung. Eine Stärke dieser Variante ist, dass sie die Beschäftigten aus dem Status, Befehlsempfänger zu sein, herausholt.

Für das Szenario des Teamleiters als Junior-Manager stehen die Beispiele aus der Bausparkasse oder dem Archiv in bankbetrieblichen Bereich. Das Beispiel der Bausparkasse belegt, dass es tatsächlich zu einem Vakuum kommen kann, wenn der Teamleiter zu sehr mit anderen Aufgaben beschäftigt ist.

Empirische Hinweise auf die zweitgenannte Option liefert der Fall der Direktbank. Die Teams sind bewusst kleiner gehalten, um Aufstiegsmöglichkeiten zu schaffen. Normale Teammitglieder haben gleichfalls komplexe Aufgaben auch außerhalb der

---

[8] Vgl. dazu auch die Ausführungen zu den Teamleitern im Abschnitt Tätigkeitsstrukturen.

Teams, sogar die Stelle einer Teilzeit-Teamleitung ist möglich und wird praktiziert. In der Filiale ist eher ein anderer Grund ausschlaggebend: Im Zuge der Zentralisierung werden auch dem Teamleiter substantielle eigene Entscheidungsmöglichkeiten aus der Hand genommen, findet eine Angleichung auf diese Weise statt. Ob eine der Varianten zukünftig dominieren wird, ist schwer auszumachen.

Strategien, den gesamten Bereich sozialer Beziehungen und kultureller Prägungen auf Teamebene zum Gegenstand planvoller Veränderungen und Interventionen zu machen, sind in der Direktbank stark, in den anderen Unternehmen kaum ausgeprägt zu finden. Bei der Direktbank stehen diese Versuche im Kontext einer bestimmten Personalpolitik, sind aber auch wichtiger Bestandteil der Tätigkeitsgestaltung. Die Arbeit ist belastend, es ist für das Unternehmen sehr wünschenswert, wenn die Teams zu *Communities of Coping* werden. Aus Beschäftigtensicht sind diese Versuche durchaus zweischneidig. Die Negativseite unternehmensseitiger Versuche, Arbeit auch in seinen sozialen und kulturellen Ausprägungen umfassend zu gestalten, ist nicht zu übersehen. Solche Ansätze können einen manipulativen Charakter annehmen und die Beschäftigten kritisieren dies auch zum Teil. Andererseits können solche Maßnahmen auch Impulse für kooperativere, stärker diskursive Arbeits- und Kommunikationsformen im Team geben. Mindestens können sie als Versprechen gesehen werden, an denen dann die Realität der Arbeit im Team gemessen werden kann, so geschehen in der Direktbank. Denn schließlich haben derartige Maßnahmen auch überschüssige Elemente, die Beteiligungs- und Kritikmöglichkeiten stärken.

Die insgesamt aber begrenzte Möglichkeit zu Beteiligung, Engagement, Kooperation in komplexen fachlichen Fragen macht deutlich, dass die Potenziale lebendiger Arbeit nur begrenzt genutzt werden. Das Team arbeitet in komplexen Kontexten, aber die Beschäftigten sind nur begrenzt informiert. Die eigene Tätigkeit verlangt umfassende Qualifikationen, aber wichtige Entscheidungen behält sich der Teamleitende selber vor. Das Unternehmen signalisiert mit diversen symbolischen Maßnahmen kommunikative, aufgeschlossene hierarchiefreie Arbeitsformen, aber der Alltag im Team entspricht diesem Bild nicht. Hohe Fluktuation, Beschäftigte, die solcherlei Ansprüche nach Jahren der Gewöhnung nicht mehr stellen oder auch Belegschaften, die Veränderungsprozessen ablehnend gegenüber stehen, sind drei der möglichen Folgen.

6.4 Regulierung der Beschäftigungsverhältnisse und Kontrollstrategien

Die hier untersuchten Reorganisationsprojekte sind *Work in Progress*, der *Status Quo* stellt sich als durchaus widersprüchliche Verbindung neuer Konzepte und überkommener arbeitsorganisatorischer Regelungen dar. Dies gilt ganz besonders für die

betrieblichen Herrschaftsbeziehungen. Die Regulierung des Beschäftigungsverhältnisses und der Kontrollstrategien im Arbeitsprozess soll hier näher betrachtet werden. Deutlich ist, dass alte Arrangements unter Druck geraten (Bender 1997, S. 32). Unklar ist, ob Unternehmen zu kohärenten neuen, auch langfristig stabilen Konzepten finden werden.

Die Funktion von Kontrolle in der flexiblen Bürokratie ist zweifacher Art. Zum einem muss gewährleistet sein, dass die Beschäftigten gemäß der vorgegebenen formalen Strukturen handeln und dabei ihr Möglichstes an Arbeitseinsatz geben. In den komplexen, hier zur Diskussion stehenden Organisationskonzepten kann das Nicht-Einhalten der formalen Regelungen den Arbeitsprozess schnell empfindlich stören. Diese Regelungen liegen jedoch in mancher Hinsicht quer zu den unmittelbaren, praktischen Belangen der täglichen Arbeit und laufen insoweit auch den Interessen der Beschäftigten zuwider.

Zum anderen aber sollen in der flexiblen Bürokratie die Reflexionsleistungen der Beschäftigten verstärkt genutzt werden. Dies muss gleichfalls zum Gegenstand von Kontrollstrategien werden und bei der Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses Berücksichtigung finden. In der Ausgestaltung der betrieblichen Herrschaftsbeziehungen spiegelt sich daher das widersprüchliche Verhältnis von Formalstrukturen und Reflexionsanforderungen. Denn Reflexionsleistungen verlangen nach Freiräumen, gleichzeitig müssen aber auch die Freiräume beschränkenden formalen Strukturen durchgesetzt werden. Bei dem Versuch, den widersprüchlichen Anforderungen mit neuen Kontrollstrategien gerecht zu werden, sind die untersuchten Unternehmen – wenngleich an unterschiedlicher Stelle – noch in einer Phase der Suche und des Experimentes. Allgemein spürbar ist das Unbehagen mit der bisherigen Situation. Entwicklungsrichtungen sind erkennbar, viele Fragen bleiben aber noch offen.

Die spezifisch deutsche Ausprägung der Arbeitsbeziehungen im Angestelltenbereich haben Littek/Heisig treffend mit dem Begriff der „hohen Vertrauensbeziehungen“ (Heisig/Littek 1995a) gekennzeichnet. Die besondere Kontrolllogik dieses Arrangements bestand darin, dass qualifizierte Angestellte über eine relativ große Autonomie im Arbeitshandeln verfügten und dafür im Gegenzug ihr Arbeitshandeln an den Interessen des Unternehmens ausrichteten und die gewährten Freiräume verantwortlich nutzten. Eine spezifische sozial-moralische Orientierung der entsprechenden Beschäftigtengruppen war Voraussetzung und Ergebnis dieser Praxis.

Wesentliche Voraussetzung dafür war die auf Langfristigkeit ausgelegte Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse für die Stammbelegschaft. Kurzfristige Arbeitsverhältnisse, Leiharbeit und Ausgliederung qualifikatorisch anspruchsloser Arbeit bildeten klar die Ausnahme. Es lohnte sich, sich für das Unternehmen zu engagieren und ihm gegenüber Loyalität zu erweisen. Dies zeigte sich auch in der Bezahlung.

Sie bestand aus einem Fixgehalt, das hauptsächlich durch die Übernahme höher dotierter Tätigkeiten gesteigert werden konnte, die nicht ausschließlich, aber häufig nach Seniorität vergeben wurden. Der „Lohn" der Loyalität war allerdings für verschiedene Beschäftigtengruppen unterschiedlich. Für Frauen waren Aufstiegsmöglichkeiten häufig begrenzt, das durchschnittliche Gehalt auch bei gleichen Eingangsqualifikationen häufig niedriger.

Alldem korrespondierten spezifische Kontrollstrategien. Unternehmen setzten auf eine relativ dichte, personale, hierarchisch geprägte Arbeits- und Ergebniskontrolle, die auf fachliche Richtigkeit, Stetigkeit und Sicherstellen eines durchschnittlichen Leistungspensums gerichtet war. Die Ausgestaltung dieser Kontrollbeziehungen war weitgehend in die Verfügung der jeweiligen Vorgesetzten gestellt.

Nun ist dieses Arrangement auch aus Sicht der flexiblen Bürokratie keineswegs völlig inadäquat, denn das durchschnittlich hohe Qualifikationsniveau der Beschäftigten ist ja die basale Voraussetzung für anspruchsvolle Reflexionsleistungen der Beschäftigten. Die durch die langfristigen Beschäftigungsverhältnisse garantierte Stabilität können Unternehmen nutzen, um umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen ohne übermäßigen Beschäftigtenprotest durchzuführen. Interessendivergenzen und Verteilungskonflikte zwischen Beschäftigten- und Unternehmensseite lassen sich unter Bedingungen hoher Vertrauensbeziehungen aus dem Arbeitsprozess heraushalten.

Die Defizite aus Sicht des Managements sind allerdings ebenso deutlich. Zwar stehen die tradierten Regulierungsformen von Angestelltenarbeit verstärkten Reflexionsleistungen nicht direkt im Wege. Aber sie leisten einen zu geringen Beitrag zu deren Förderung und Strukturierung. In ihnen spiegeln sich Anforderungen und Interessen der Kundenseite zu wenig wider. Aus Managementsicht unterstützen sie nur unzureichend eine flexiblere zentrale Steuerung des betrieblichen Arbeitshandelns. Die Orientierung an der Sicherstellung einer durchschnittlichen Leistung steht einer angestrebten Differenzierung des gesamten Systems von Leistung und Kontrolle ebenso wie der dadurch erhofften Intensivierung der Leistungsverausgabung im Wege.

Was lässt nun das Konzept der flexiblen Bürokratie hinsichtlich zukünftiger Regulierungsformen von Arbeit und entsprechender Kontrollstrategien erwarten? Zunächst ist zu erwarten, dass Unternehmen die Gestaltung betrieblicher Kontrollstrategien stärker zum Gegenstand zentraler Vorgaben machen werden. Gestaltungsspielräume der Vorgesetzten würden damit reduziert. Der weiter gesteigerte Einsatz von IuK-Technologie aber auch stärker formalisierte Organisationsstrukturen werden sehr viel differenziertere arbeits- und ergebnisbezogene Kontrollen erlauben. Wo aber ziehen

Unternehmen die Grenzen, jenseits derer zentralisierte Kontrolle die Freiräume für Reflexion und dezentrale Entscheidungen zu sehr eingrenzt?

Darüber hinaus ist zu fragen, ob die unverzichtbare Grundlage hoher Vertrauensbeziehungen, stabile Beschäftigungsverhältnisse und die damit verbundenen beruflichen Entwicklungsperspektiven, von den Unternehmen weitergeführt werden. Da in den neuerlich arbeitsteiligen Organisationskonzepten der flexiblen Bürokratie sehr unterschiedliche Anforderungen an die Beschäftigen gestellt werden, ist hier eine größere Differenzierung zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zu erwarten. Konzepte leistungsabhängiger Bezahlung können zu flexibleren Reaktionen auf veränderte Anforderungen beitragen, denn sie machen die Orientierung an sich permanent ändernden Vorgaben lohnend. Aber wie können derartige Systeme gestaltet sein, wenn nicht vorher schon immer klar feststeht, was von den Beschäftigten verlangt werden kann und soll?

Angesichts der neuen und komplexen Herausforderungen werden auch Kontrollformen wichtiger, die die personalen Ressourcen der Beschäftigten in instrumenteller Absicht für Kontrollstrategien nutzbar machen (vgl. Kleemann et al. 1999, S. 13). Damit sollen sowohl die subjektiven Strukturierungsleistungen als auch das immer bedeutsamere subjekthafte Arbeitshandeln stärker gefordert werden. Gerade in diesem Kontext wird der Kunde als Moment der Identifikation, der Motivation und Kontrolle wichtig (Korczynski et al. 2000, S. 671), ein Beispiel für den „kulturellen Imperialismus des Managements" (vgl. Deutschmann 1989, S. 376). Die hier angerissene gleichzeitige Stärkung organisatorisch-technischer und sozial-moralischer Kontrollformen drücken Frenkel et al. in dem Begriff der info-normativen Kontrolle aus (Frenkel et al. 1999, S. 139f.). Wie aber wollen Unternehmen dies bewerkstelligen, wenn sich doch der Appell an intrinsische Motivationen einerseits und Konzepte detaillierter organisatorisch-technischer Kontrolle nur schwer zur Deckung bringen lassen? Zu erwarten ist ein widersprüchliches Nebeneinander alter und neuer Regulierungsmuster. Die Leitfrage der folgenden empirischen Darstellung ist, ob und wie weit es Unternehmen gelingt, neue Reflexionsleistungen der Beschäftigten unter Bedingungen verstärkter Formalisierungsanstrengungen abzufordern.

6.4.1 Der bankbetriebliche Bereich der Großbank

Durch die Reorganisation des bankbetrieblichen Bereiches wird das bisher gültige arbeitspolitische Arrangement in verschiedener Hinsicht zur Disposition gestellt – die Veränderungen fallen allerdings weniger radikal aus, als man hätte annehmen können. So wurde zwar erwogen, diesen Bereich auch unternehmensrechtlich auszugliedern und damit dem Geltungsbereich tarifvertraglicher Regelungen für die Privatbanken zu entziehen, man entschied sich jedoch dagegen. Hier liegen momen-

tan die Grenzen dessen, was das Unternehmen sich gegen die Interessen der Beschäftigten durchzusetzen in der Lage sieht. Ebenso wurde auf betriebsbedingte Kündigungen verzichtet und die Zahl der Rückgruppierungen (immer verbunden mit zeitlich befristetem Bestandsschutz) war gering. Die Entscheidung, keine Standorte zu schließen, obwohl die Aufteilung der Betriebszentren auf drei Standorte teils große Schwierigkeiten mit sich brachte, wurde nicht zuletzt auch mit Blick auf die Beschäftigten getroffen. Insofern wird die bisherige Politik langfristig stabiler Beschäftigungsverhältnisse fortgeführt.

Doch sind an dieser Feststellung einige Einschränkungen angebracht. Im Erleben der Beschäftigten bedeutete die zurückliegende Reorganisation einen deutlichen Einschnitt. Für sie ist denkbar geworden, dass die Bank die Politik sicherer Arbeitsplätze auch einmal ändern könnte. Und die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz ist bei vielen Befragten präsent. Dabei geht es nicht nur oder zuerst um betriebsbedingte Kündigungen, auch eine räumliche Verlagerung oder fehlende innerbetriebliche Entwicklungsmöglichkeiten können eine Ursache großer Verunsicherung sein.

> Ein Teamleiter: „Und das [die Ankündigung des Aufbaus von Betriebszentren, CD] war schon eine riesige Ungewissheit. Ich weiß noch, dass ich daran sehr geknabbert habe, überlegt habe, was machst Du, wenn jetzt zum Beispiel Hamm dein Standort wird. Ich hab eine Tochter zu versorgen, die ist natürlich auch schon etwas älter. Ziehst Du um, bleibst Du hier, verlässt Du deine Freunde, also das war schon eine relativ lange Ungewissheit."

Nicht zuletzt die Fusionsverhandlungen in der Branche haben allen Beschäftigten hinreichend klar gemacht, dass ihre lange Jahre sicher geglaubte Beschäftigung zum Spielball übergeordneter Interessen werden könnte. Fundamentale Kriterien hoher Vertrauensbeziehungen bleiben also erfüllt, aber die zukünftige Entwicklung halten die Beteiligten für durchaus offen. Gerade die jüngeren unter den Befragten ließen erkennen, dass sie durchaus mit einem Unternehmenswechsel in den nächsten Jahren rechneten.

In der Serienfertigung sind nun Tätigkeitsbereiche entstanden, in denen ein deutlich anderes Muster der Gestaltung von Beschäftigungsverhältnissen umgesetzt wird. Für die repetitiven Tätigkeiten dort wurden teils Zeitarbeitskräfte beauftragt, die bei Eignung – das heißt hauptsächlich bei erwiesener Motivation und Belastbarkeit – übernommen werden. Durch die belastenden Arbeitsbedingungen sowie mangelnde Möglichkeiten weiterer Qualifizierung entstehen aber keine Anreize, sich langfristig an das Unternehmen zu binden: Anzeichen für das Entstehen einer Randbelegschaft auch in einem Sektor, der diese Differenzierung bisher noch kaum gekannt hatte.

In zeitlichem Zusammenhang mit der Reorganisation wurden neue Konzepte der Leistungsbeurteilung und leistungsbezogenen Entlohnung eingeführt. In jährlichen Beurteilungsrunden erstellen die Vorgesetzten anhand eines Musterbogens eine Einschätzung der Leistungen jedes Beschäftigten im zurückliegenden Jahr hinsicht-

lich Arbeitsqualität, Arbeitsquantität sowie „ergebnisorientierter Zusammenarbeit". Ergänzend wurde eine Liste konkreter Anforderungen erstellt, die den Mitarbeitern vorliegt und in der Aspekte des Kundenbezugs und der Dienstleistungsorientierung eine starke Rolle spielen. Bei Beschäftigten mit Personalverantwortung wird auch die Führungsleistung als vierter Punkt bewertet. Das Bonus-System ist so gestaltet, dass die Anzahl der Bonus-Berechtigten auf ca. ein Viertel der Beschäftigten begrenzt ist. Dies zeigt sich z.B. an der Benennung der Kategorien. Wer seine Anforderungen „erfüllt", erhält drei von fünf möglichen Punkten. Um einen Bonus zu erlangen, reicht dies jedoch nicht aus, die Leistung muss mit vier oder fünf Punkten honoriert werden. Was aber heißt es angesichts generell hoher Erwartungen etwa, Qualitätsanforderungen überzuerfüllen (Kategorie 4) oder gar „in herausragender Weise über[zu]erfüllen" (Kategorie 5)? Zusätzlich sind besonders hohe (aber auch besonders niedrige) Bewertungen (Kategorien 1 und 5) gegenüber der Personalabteilung begründungspflichtig, was offiziell der Personalentwicklungsplanung dienen soll, faktisch aber eine weitere Hürde für die Wahl der höchsten Kategorie darstellt.

Der Bonus wird in einem mehrstufigen Verfahren bestimmt. Der Vorstand setzt einen bestimmten Betrag fest, der sich grundsätzlich, aber nicht mechanisch an der Ertragsentwicklung des Unternehmens orientiert. Dieser Betrag wird auf die jeweiligen Organisationseinheiten aufgeteilt und schließlich – je nach der Einstufung – an die bonusberechtigten Beschäftigten verteilt. Für letztere bedeutet das Verfahren, dass aufgrund der Festlegungen des Vorstands oder der Anzahl sonstiger bonusberechtigter Kollegen die genaue Höhe des Bonus von Jahr zu Jahr stark schwanken kann, auch wenn sich die eigene Leistung nicht verändert hat.

Die Höhe der Zulage kann im tariflichen Bereich bis zu drei Vierteln eines Monatsgehalts pro Jahr reichen.[9] Der finanzielle Anreiz ist jedoch gar nicht mal entscheidend. Von größerer Tragweite ist, dass das Verfahren andere Formen der Beurteilung ersetzt hat und das Ergebnis in die Personalakte eingeht. Nun ist aber, wer seine Aufgaben nicht übererfüllt und so keinen Bonus bekommt, kein „Vollleister" mehr, wie es im betrieblichen Sprachgebrauch heißt. Mit der Reduktion der Anzahl der Bonusberechtigten fällt ein größerer Teil der Beschäftigten aus dieser Kategorie heraus – und das kann zum Karriereproblem werden. Vollleister zu sein, gilt als Voraussetzung beruflichen Weiterkommens. Aus diesem Grund mehr als aus finanziellen Gründen erhält die Beurteilung ein großes Gewicht und wird es aus Beschäftigtensicht zum Problem, dass der Kreis der Bonus-Berechtigten reduziert wird.

> Ein Betriebsrat: „Die Negativseite ist, wenn sie in Leistungsstufe 3 hängen, dass sie dann wie so ein Stigma haben, das dann gesagt wird, der hat [Leistungsstufe] 3 und keinen Bonus ge-

---

[9] Genaue Zahlen wurden vom Unternehmen nicht zur Verfügung gestellt.

kriegt, was soll ich denn mit so einem. Das ist der Nachteil, das wird von Vorgesetzten so angewendet, wenn eine Stelle besetzt wird."

Im Grundsatz akzeptieren die meisten Befragten eine gewisse Differenzierung der Entlohnung mit Verweis auf überall anzutreffende Leistungsunterschiede innerhalb der Arbeitsbereiche. Es ist auch keineswegs immer ein Makel, keinen Bonus zu bekommen, etwa wenn ein Kollege noch neu im jeweiligen Arbeitsfeld ist. Neben die motivierende Wirkung treten jedoch demotivierende Effekte bei einigen derjenigen, denen dieses Mal trotz Erfüllung der an sie gestellten Anforderungen kein Bonus zuerkannt worden ist. Die Teamleiter kennen diese zwiespältige Wirkung sehr gut.

Ein Teamleiter: „Deswegen [weil der Beschäftigte keinen Bonus bekommt] ist er ja kein schlechter Mitarbeiter. Das ist auch nicht immer einfach, das einem Mitarbeiter so zu vermitteln, weil wenn er nicht als Vollleister eingestuft wird, ... die denken dann, was wollen die mir, ich bin schlecht. Ist ja gar nicht so. Nicht jeder ist nun einer, der jeden Tag irgendwelche neuen Ideen reinbringt, selbst organisiert, Eigenverantwortung übernimmt. Aber es gibt Mitarbeiter, die tun das eben."

Die Betriebsräte wissen von einer Vielzahl von Konflikten im Zusammenhang mit der Leistungsbeurteilung zu berichten. Problematisch sei, dass das formalisierte Beurteilungsschema einerseits Willkür bei der Beurteilung nicht ausschließe (die so genannte „Nasen-Prämie"), andererseits aber eine vermeintliche Objektivität signalisiert werde. Die Stellung der Vorgesetzten ist jedenfalls gestärkt, die verpflichtende systematische Leistungsbeurteilung gibt ihnen eine gute Handhabe, von ihren Mitarbeitern eine zusätzliche Leistungsverausgabung zu verlangen. Über die Zeit hinweg werden die Beurteilungen für das Management zu einer leicht heranziehbaren Argumentationsgrundlage.

Ein Teamleiter: „Für mich für die Zusammenarbeit ist das natürlich schon ein wichtiges Instrument, das ich mal vermerken kann, festhalten kann, guck mal die letzten Jahre, ja lieber Mitarbeiter, du sagst mir zwar immer, wie toll alles ist, kann ich aber nicht nachvollziehen, denn von der Aufgabenerfüllung her ist es bei weitem nicht so."

Die Formalisierung der Leistungsbeurteilung leitet die Vorgesetzten zu einem systematischeren, stärker reflexiven Vorgehen bei der Mitarbeiterbewertung an.

Aus Sicht der Beschäftigten ist das Beurteilungssystem auch durch eine Informationsasymmetrie gekennzeichnet. Es fehlen wichtige Informationen, um sich und die eigenen Leistung und damit die Beurteilung adäquat einschätzen zu können. Denn die Beurteilungen der anderen Beschäftigten werden ihnen nicht bekannt gemacht. Im Konfliktfall ist es schwer, den Eindruck einer möglichen Ungleichbehandlung zu belegen.

Die stark zunehmende Komplexität der Arbeitsorganisation hat die Möglichkeiten zu Verhaltens- respektive ergebnisbezogener Kontrolle in widersprüchlicher Weise verändert. Im Vergleich zur früheren Organisationsform der integrierten Filialbetreuung ist die Möglichkeit einer Koalitionsbildung (Frenkel et al. 1999, S. 17; Leidner

1993, S. 4) zwischen Kunden und Beschäftigten gegen das Management weitgehend weggefallen. Durch die Auflösung einer engen persönlichen Bindung zu den Kunden können im Gegenteil die Reaktionen der Filialseite unmittelbar zu Kontrollzwecken genutzt werden: Beschwerden über mangelhafte Leistungen kommen schnell und werden von den Vorgesetzten selbstverständlich zurückverfolgt, auch wenn dies aufgrund der Komplexität des Arbeitsprozesses nicht immer gelingt. Aus Sicht des Unternehmens sind jedoch die Grundlagen gegeben, dass mittelfristig die Zurechenbarkeit sichergestellt werden kann. Mit kleinen Maßnahmen, etwa der Nennung eines eigenen Namens, lässt sich dabei viel erreichen.

> Ein Teamleiter der Serienfertigung: „Es ist auch sehr viel [Korrespondenz] anonym rausgegangen, das hab ich jetzt mal ausgemerzt. Diese Haltung, dass bloß keiner wissen soll, wer das jetzt zugeschickt hat. ... Damit sie bloß mich nicht anrufen und sagen, da stimmt doch was nicht. ... Also einfach, man versteckt sich da, anstatt wirklich die Flucht nach vorne anzutreten. Da haben wir auch noch ein bisschen was dran zu tun."

Derzeit nicht genutzt werden Vergleiche oder Wettbewerbe zwischen Teams, Abteilungen oder den bundesweit sechs Betriebszentren.

Je stärker nun DV-Systeme zur Koordination der internen Tätigkeiten genutzt werden und dazu den Arbeitsprozess erfassen, desto weit reichender kann die Zurechnung der Verantwortung technisch realisiert werden. Die Auftragsdatenbank, die für die Übermittlung von Aufträgen zwischen Call Center und sonstigen Abteilungen entwickelt wurde, ist ein Schritt in diese Richtung, da sie den Verantwortlichen für die jeweilige Aufgabe festhält. Die Datenbank für Beschwerden der Filialen wird dazu genutzt, interne Probleme feststellen zu können. Von einer ähnlich engmaschigen Kontrolle wie im Call Center ist man in anderen Bereichen des Betriebszentrums jedoch noch weit entfernt. Die sonstigen Kontenführungs- und Buchhaltungssysteme sind dazu nicht geeignet.

Kundenorientierung oder die Identifikation mit den Zielen des eigenen Teams, solche Orientierungspunkte für das Arbeitshandeln sind selbstverständlich nicht neu. Die sozial-moralische Dimension des Arbeitshandelns wird jedoch nicht in systematischer Weise in Kontrollstrategien einbezogen. Artikel in Mitarbeiterzeitschriften, Ratschläge und Ermahnungen von Vorgesetztenseite und die – seltenen – Schulungen: Die gewählten Maßnahmen dazu bleiben konventionell. Das Call Center bildet in beider Hinsicht eine Ausnahme. Hier gelingt es aufgrund besonderer Faktoren, eine leistungsbezogene Gruppendynamik zu etablieren, in der das Engagement für den Kunden in besonderer Weise als Gruppennorm verankert ist. Dies prägt auch die Einstellung der Call Agents zur technischen Kontrolle der Arbeitsleistung.

> Ein Call Agent: „Wir hätten dem Betriebsrat [der seine Zustimmung zum Einsatz einer modernen Telefonanlage verweigerte] allesamt unterschrieben, hallo, wir haben nichts dagegen, dass die einzelnen *Calls* abgehört werden, dass mitgezählt wird, dass diese Anlage ausgewertet wird."

Die Ausgestaltung des Beschäftigungsverhältnisses zeigt starke Kontinuitäten – zumindest für die Beschäftigtengruppe mit fachlichen Qualifikationen. Die Kontrollstrategien dagegen sind im Umbruch. Verschiedene Ansätze zeichnen sich ab, die stärker formalisierte Organisationsstruktur für aufwändigere zentralisierte Kontrollansätze zu nutzen. Kontrollinstrumente selbst werden vereinheitlicht. Zentrale Vorgaben sollen besser durchgesetzt werden können, Freiräume der Beschäftigten verringern sich eher.

6.4.2 Die Abteilung Kundenbetreuung der Bausparkasse

Die Regulierungsmuster und Kontrollstrategien der Bausparkasse sind über die Jahre sehr stabil gewesen und haben sich auch im Zuge der Umstrukturierung wenig geändert. Das Unternehmen verfolgt weiterhin eine Strategie langfristiger Beschäftigungsverhältnisse. Dies gilt auch für die nicht fachlich qualifizierten Beschäftigten in den Anlerntätigkeiten. Auch bei ihnen ist das Unternehmen an einer längerfristigen Beschäftigung interessiert, was sich an deren Integration in die funktionsteiligen Gruppen zeigt.

Komplementiert wird dies durch langfristig ausgelegte Karriereerwartungen und -möglichkeiten. Innerbetrieblicher Aufstieg verlangte schon immer einen langen Atem, dies gilt durch die Reduzierung der besser bezahlten Stellen im integrierten Bereich heute noch mehr. Auch die klassische Aufstiegsposition des Teamleiters ist durch die gestiegene Teamgröße noch schwerer erreichbar geworden. Es sind auch kaum Maßnahmen erkennbar, den Beschäftigten durch Anreicherung ihrer Tätigkeiten Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne einer Fachlaufbahn zu eröffnen.

Die Veränderungen im Innendienst der Bausparkasse haben Folgen für die Form der Kontrolle. Die bisher praktizierte personale Kontrolle durch die Vorgesetzten ist angesichts der Teamgrößen und der häufigen Abwesenheit der Teamleiter problematisch geworden. Teamleiter können die Leistungen der Beschäftigten nicht mehr so leicht durch eigene Beobachtung des Arbeitshandelns beurteilen. Für eine detaillierte Überprüfung der Arbeitsergebnisse oder auch nur das tägliche Verteilen von Post fehlt inzwischen die Zeit. Das neue Organisationskonzept samt Kennzahlsystem eröffnet dagegen neue Kontrollmöglichkeiten. Es erhöht die Transparenz von Arbeitshandeln und -resultaten. Darauf aufbauend können Konkurrenz und Wettbewerb zwischen den Teams entstehen, womit gleichzeitig ein Maßstab für die Beurteilung der Leistungen etabliert ist. Ob und wie das Management diese Möglichkeiten zukünftig nutzen wird, ist jedoch noch offen.

Von vornherein war darauf verzichtet worden, Daten personenbezogen auszuwerten. Es war bereits angesprochen worden, dass in einer entsprechenden Nutzung die Gefahr gesehen wird, dass verschärfte Konkurrenz der kooperativen Ausgestaltung

der neuen Reflexionsanforderungen entgegenstehen könnte. Andererseits ist ungeklärt, wie stark sich die Beschäftigten für die Erreichung bestimmter Teamziele einsetzen werden, wenn dies für sie folgenlos bleibt. Derzeit nehmen die Beschäftigten die Kennzahlen nicht so ernst, wie das Unternehmen sich das wünscht. Das Unternehmen ist darauf angewiesen, dass der Teamleiter es schafft, die Konkurrenz zwischen den Teams auch innerhalb seines Teams als Motivation und Druckmittel zu nutzen. Wie er dies macht, bleibt ihm dabei selbst überlassen. Stärker formalisierte Konzepte der Personalführung wurden den Teamleitern bisher nicht an die Hand gegeben. In dieser Lücke und angesichts der Defizite der bisherigen Kontrollansätze experimentiert eine Unterabteilung auch schon einmal eigenverantwortlich mit neuen Konzepten, wie etwa der Nutzung von Zielvereinbarungen.

Auch gegenüber einer leistungsbezogenen Entlohnung bestehen vielfältige Vorbehalte innerhalb des Unternehmens. Bezeichnend dafür ist der vorerst fehlgeschlagene Versuch, für die drei besten Teams eine Prämie in Form einer Einladung zu einer attraktiven Veranstaltung zu vergeben. Dieses Ansinnen wurde vom Betriebsrat blockiert, nicht zuletzt aufgrund einer grundlegenden Skepsis gegenüber leistungsbezogener Entlohnung überhaupt.

Gleichzeitig sind damit auch die Grenzen aufgezeigt, die sich derzeit neuartigen Kontrollformen stellen, die auf eine Modifikation der sozial-moralischen Prägungen des Arbeitens in der Gruppe zielen. Die Belohnung sollte ein Erlebnis bieten, dass die
Identifikation mit der Gruppe befördert hätte. Eine solche Maßnahme stößt derzeit auf Ablehnung bei einem relevanten Teil der Belegschaft. Deutlichen Einfluss übt jedoch allein schon die DV-technisch vermittelte stärkere Präsenz des Kunden aus. Beschäftigten werden die Konsequenzen ihres Handelns präsenter, gleichzeitig sind die Verantwortlichkeiten klarer – dies verändert ihr Arbeitsverhalten nachdrücklich.

In der Bausparkasse ändern sich die Kontrollformen von Arbeit nicht grundlegend. Die Langfristigkeit der Beschäftigungsverhältnisse bleibt bestehen, personale Kontrolle bleibt zentral. Nahe liegende Maßnahmen, etwa die Nutzung der internen Konkurrenzmechanismen, werden nur vorsichtig genutzt. Vor leistungsbezogenen Gehaltsbestandteilen und den damit verbundenen neuen Auseinandersetzungen schreckt das Unternehmen zurück. Es setzt auf die Motivationswirkung stärkerer Kundenpräsenz (durch die Kennziffern) und der damit einhergehenden erhöhten Reflexionsmöglichkeiten, ohne dafür dezidierte Kontrollansätze entwickelt zu haben.

6.4.3 Der Filialbereich der Großbank

Der Filialbereich ist ein Kerngeschäftsbereich dieses Unternehmens, die Ausgestaltung der Beschäftigungsverhältnisse reflektiert die grundsätzliche Entscheidung für

anspruchsvolle Beratungs- und Serviceleistungen, die trotz aller Einschränkungen nicht in Frage steht. Entsprechend sind die Beschäftigungsverhältnisse in den Filialen auf Langfristigkeit angelegt. Das gilt auch für die inzwischen häufiger rekrutierten Beschäftigten ohne einschlägige bankfachliche Ausbildung.

Aufstiegsmöglichkeiten führen vom Servicebereich in die Kundenbetreuung und folgen dann den Stufen der Kundensegmentierung. Dabei ist noch unklar, ob die Möglichkeit eines solchen Aufstiegs auch den bankfremd ausgebildeten Arbeitskräften zur Verfügung steht. Die durchgesetzte Abgruppierung aller Tätigkeiten um eine Tarifgruppe bedeutet dagegen einen erheblichen Wandel der Arbeitspolitik des Unternehmens. Diese Maßnahme hat die Filialbeschäftigten verunsichert und den Wechsel in andere Tätigkeitsbereiche der Bank attraktiver gemacht. Direkt betroffen sind die neu eingestellten Beschäftigten, für alle anderen rückt der Zeitraum eines möglichen Aufstiegs in eine höhere Gehaltsgruppe in weitere Ferne. Die Abgruppierung führt, eben weil sie für alle Beschäftigten gilt, zu keinen neuen Spaltungen innerhalb der Filialbeschäftigten.

Auch im Filialbereich ist kürzlich ein neues System jährlicher Leistungsbeurteilung eingeführt worden. Und ähnlich wie im bankbetrieblichen Bereich sollen auch hier die leistungsabhängigen Zulagen differenzierter vergeben werden. Dabei wird im Filialbereich ein aufwändigeres System eingesetzt, das die Vereinbarung vor Ort festgelegter und unterschiedlich gewichteter Ziele ermöglicht. Dazu werden in einem Zielvereinbarungsgespräch zwischen drei und fünf Aufgabengebiete sowie Kriterien der Zielerreichung festgelegt. Auch Teamziele können Berücksichtigung finden. Die besondere Dynamik dieses Konzeptes entsteht daraus, dass Beschäftigte sich selber auf die Erreichung von Vorgaben verpflichten und damit auch Verantwortung für deren eventuelles Nicht-Erreichen übernehmen. Die spätere Beurteilung erfolgt anhand der für jeden Beschäftigten konkretisierten und von den Einzelnen anerkannten Kriterien. Obwohl der Einfluss, den Beschäftigte auf die Ausgestaltung der Zielvereinbarungen haben, nicht überschätzt werden darf, eröffnet sich ihnen jedoch hier eine gewisse Chance, eigene Stärken einzubringen und die Zielsetzungen des Vorgesetzten mit den eigenen besser zur Deckung zu bringen. Es werden auch die Verpflichtungen thematisiert, die der Vorgesetzte zu übernehmen hat.

Auch in diesem Bereich wurde wiederholt darauf verwiesen, dass es den Beschäftigten zumeist weniger um das Geld, sondern vielmehr um die mit der Beurteilung verbundenen Chancen einer beruflichen Weiterentwicklung gehe. Wie im Betriebsbereich soll auch im Filialbereich nur noch eine begrenzte Zahl von Mitarbeitern in den Genuss von Zulagen kommen.

Im Filialbereich fanden sich keine grundsätzlichen Vorbehalte gegen eine sich maßgeblich auf qualitative Kriterien stützende Leistungsbeurteilung. Verwiesen wur-

de auf die eindeutige Messbarkeit der wichtigen Verkaufsziele. Im Prinzip könnten sich die Befragten auch eine Ausweitung des leistungsabhängigen Gehaltsbestandteils vorstellen. Dann jedoch müssten ihrer Ansicht nach die Messinstrumente aufwändiger gestaltet sein. Als Beispiel für eine mangelnde Ausdifferenzierung wurde darauf verwiesen, dass derzeit alle Umsätze und Erträge, die durch Abschlüsse mit Kunden erzielt wurden, demjenigen Kundenberater zugerechnet werden, der offiziell für diesen Kunden zuständig ist. Im Alltag jedoch berät man auch die Kunden des Kollegen, sei es wegen dessen Abwesenheit oder aufgrund persönlicher Bekanntschaften.

Die Option, Abschlüsse differenziert zuzurechnen, hätte jedoch aus Sicht der Bank auch Nachteile. Ansonsten könnten Filialbelegschaften doch wieder eine interne Spezialisierung verfolgen, drohte unter der Hand ein Wettbewerb um ertragsstarke Kunden, könnten somit andere Auseinandersetzungen in den Filialen aufbrechen. Langfristige Aufstiegserwartungen sind ein wesentliches Instrument der Motivation und Kontrolle. Durch die weitere Differenzierung der Kompetenzstufen (vgl. Seite 88) gibt es dafür erhöhten Spielraum, auch unterhalb der Beförderung auf eine Stelle mit Personalverantwortung.

Für die Kontrolle der Arbeitsergebnisse stehen in der Filiale zahlreiche Informationen zur Verfügung, insbesondere die vielfältigen, personenbezogenen Verkaufsstatistiken. Mit dem System sind auch die Terminplanung der Beschäftigten sowie Statistiken über die abgearbeiteten Verkaufshinweise hinzugekommen. Diese Informationen ergänzen die direkte Beobachtung des Arbeitshandelns durch die Vorgesetzten.

Das Unternehmen versucht, stärker auf die sozial-moralischen Aspekte der Arbeit im Verkauf einzuwirken. Die Funktion der Kunden als Bezugspunkt und Quelle der Motivation der Beschäftigten soll durch verschiedene Maßnahmen der Bank gestärkt werden. Schulungen zur Vermittlung neuer Verkaufsstrategien, die von den Beschäftigten als nicht im Interesse der Kunden liegend gesehen werden, wirken hier jedoch eher kontraproduktiv.

Das Team kann als wichtige Kontrollinstanz wirken. Durch die begrenzte Größe einer Filiale sind die Beschäftigten aufeinander angewiesen. Kooperation und Unterstützung liegen in ihrem wohlverstandenen Eigeninteresse. Dies wird durch Teamziele bei der Errechnung von Leistungsboni noch verstärkt. Der Druck, der hierdurch auf dem Einzelnen lasten kann, ist groß. Der Filialleiter: „Es ist auch nicht möglich in so kleinen Filialen, einen Mitarbeiter, der nicht funktioniert, mitzuziehen. In großen Filialen, wenn da einer ist, der nicht so engagiert ist, dann ist das egal, kann man ihn mitziehen. In solchen Einheiten hier geht das nicht."

Zunächst dominieren in diesem Fallbeispiel die Kontinuitäten. Beschäftigungsverhältnisse bleiben auf Langfristigkeit angelegt, unmittelbare personale Kontrolle bleibt wichtig, Vorgesetzte verfügten schon immer über vielfältige Statistiken zum Verkaufserfolg ihrer Mitarbeiter. Allerdings demonstriert die Bank mit der umfassenden Abgruppierung einen arbeitspolitischen Kurswechsel: Die Filialbeschäftigten werden zukünftig nicht mehr als privilegierte Beschäftigtengruppe behandelt.

6.4.4 Das Call Center der Direktbank

Die Gestaltung der Arbeitsbeziehungen war und ist ein zentraler Ansatzpunkt des neuen arbeitsorganisatorischen Konzeptes in der Direktbank. Die diesbezüglichen Fragen werden unternehmensintern intensiv diskutiert. Das Management des Unternehmens betont ausdrücklich, dass es, um eine hochwertige Dienstleistung anbieten zu können, innovative Arbeitsformen für unverzichtbar hält.

Bezüglich der Regulierung der Arbeitsverhältnisse ist ein langfristig stabiler Zustand nicht erreicht. Die Direktbank ist mit der Besonderheit einer vergleichsweise hohen Personalfluktuation konfrontiert. Dies hat viel mit der spezifischen Arbeitsmarktsituation am Hauptstandort der Bank zu tun, resultiert aber nach Aussagen der Beschäftigten auch aus den hohen Belastungen der Tätigkeit. Der arbeitspolitische Ansatz der Bank geht unter diesen Randbedingungen dahin, die Arbeitsleistung der Beschäftigten hoch zu halten und eher noch zu steigern, andererseits aber auch für vielfältigen Ausgleich zu sorgen. Daraus ergibt sich ein Nebeneinander verschiedenster Sanktionen und Anreize, Beschränkungen und Möglichkeiten.

So sollen umfangreiche Möglichkeiten beruflicher Weiterentwicklung und innerbetrieblichen Aufstiegs die Beschäftigten längerfristig an das Unternehmen binden. In der Direktbank können Beschäftigte schnell Karriere machen, Resultat der Expansion des Unternehmens, der Fluktuation der Beschäftigten, aber auch Ergebnis gezielter Maßnahmen. Nach einem Jahr der Unternehmenszugehörigkeit können Beschäftigte bereits Trainer für neue Mitarbeiter sein, andere Möglichkeiten sind der Aufstieg in eine Spezialistenfunktion, die Mitarbeit in Projektteams, die Übernahme von Verantwortlichkeiten für einzelne Themen oder der Aufstieg in eine Teamleiterposition. Vielfältige Qualifizierungsmaßnahmen sind ein weiterer Anreiz, dem Unternehmen eine längere Zeit treu zu bleiben, gerade weil sich hierdurch auch die Chancen auf dem Arbeitsmarkt verbessern. Für das Unternehmen ist diese Strategie der Bindung der Beschäftigten durch umfangreiche Qualifizierungsmaßnahmen durchaus zweischneidig. Sie ist kostspielig und erhöht unmittelbar den Anreiz zum Wechsel.

Um ein permanent hohes Leistungsniveau sicherzustellen, setzt das Call Center auf eine auffällig dichte Arbeits- und Ergebniskontrolle. Technische Kontrollmöglich-

keiten spielen dabei eine zentrale Rolle. Die starke Zergliederung der Arbeit machte eine umfassende EDV-technische Unterstützung des Arbeitsprozesses notwendig und von Anfang an wurde dabei auf die Nutzung dieser Daten zu Kontrollzwecken geachtet. Die vielleicht auffälligste Neuerung im Vergleich zu traditionellen Bürotätigkeiten ist die permanente Erfassung der jeweiligen Tätigkeiten. Der Vorgesetzte hat immer im Blick, welchen Tätigkeiten die Beschäftigten gerade nachgehen, außerdem werden regelmäßig Statistiken erstellt, um das Einhalten der Vorgaben kontrollieren zu können.

Auch die Ergebniskontrolle ist umfassend ausgebaut. Es existieren hier aber noch Steigerungsmöglichkeiten. Nicht realisiert sind z.B. komplexere Zurechnungsverfahren, die berücksichtigen würden, dass Kunden vor einer Kaufentscheidung regelmäßig mit mehreren Beratern gesprochen haben. Hinzu kommen als weitere Kontrollmaßnahme so genannte *Mystery Calls,* bei denen – ohne dies zu erkennen zu geben – Anrufe im Auftrag der Unternehmensleitung durchgeführt werden, um das Verhalten der Beschäftigten differenziert zu beurteilen. Grundsätzlich werden nur gruppenbezogene Daten für längere Zeit gespeichert und zur Grundlage der vielfältigen Statistiken gemacht. Wie schon in anderen Beispielen diskutiert, liefert dabei der Wettbewerb zwischen den Gruppen wichtige Vergleichsmaßstäbe.

Die Beschäftigten im Call Center stehen den Kennziffern und der daran anknüpfenden Kontrolle durchaus positiv gegenüber. Mangels alternativer Vergleichsmaßstäbe sind die Kennzahlen der zentrale Orientierungspunkt für das eigene fachliche Handeln – und daher werden diese insgesamt als Maßstab auch für eine Leistungsbeurteilung akzeptiert.

> Ein Call Agent (w): „Wenn ich sehe, unsere Nachbearbeitungszeit ist schlecht, dann achte ich drauf, dass ich mit dem Nachbarn nicht noch ein Schwätzchen halte. Wenn ich sehe, in anderen Zeiten, die Auslastung ist schlecht, dann achte ich darauf, dass ich meine Pausen auch wirklich zehn Minuten mache und nicht zwölf oder 15 oder auch 20 Minuten, dass ich pünktlich aus der Mittagspause zurück bin."

Allerdings herrscht verbreitetes Missfallen hinsichtlich der teilweise sehr engmaschigen Kontrollen. Dies macht sich gerade an der permanenten Überwachung der aktuellen Tätigkeit fest. Von Beschäftigtenseite wird auf den Widerspruch verwiesen, dass von ihnen einerseits eine belastbare intrinsische Motivation erwartet, andererseits ihr Arbeitshandeln sehr rigide kontrolliert wird.

> Eine Gesprächspartnerin aus dem Neukundenbereich: „Manche Teamleiter sind da so der Obersheriff. Es wird angerufen: ‚Warum bist du nicht angemeldet?' Also da kommen so Anrufe: ‚Warum bist du so lange in der Nachbearbeitung? Was machst du? Warum bist du nicht angemeldet? Wo bist du?' Oder: ‚Warum gehst du gerade jetzt auf Toilette, du hast keine 10-Minuten-Pause?' Und das finde ich teilweise schon ziemlich krass."

Weil die jeweilige Personalstärke sehr knapp bemessen ist, macht sich nun allerdings eine kurze Abwesenheit, eine ausgedehnte Nachbearbeitungsphase schnell

durch eine schlechtere Erreichbarkeit bemerkbar, immerhin ein für eine Direktbank sehr wesentliches Qualitätsmerkmal. Die Organisation des Arbeitsprozesses führt unmittelbar zu einem unmittelbaren, handgreiflichen Problemdruck, der den Vorgesetzten zügiges Eingreifen nahe legt und den Beschäftigten ein entsprechendes Verhalten.

Die Direktbank ist nicht tarifgebunden, sie hat von Anfang an leistungsbezogene Gehaltsbestandteile vorgesehen. Diese steigen mit dem Rang in der Hierarchie. Für die Call Agents sind etwa 10 % des Normalgehalts als variabel ausgewiesen. Dieser Anteil wird im Regelfall auch mindestens wieder erreicht, die entsprechende Zulage kann bei guter Leistung theoretisch bis zum Doppelten betragen. Die Leistungszulagen orientieren sich an der Leistungsbeurteilung des Call Centers als Ganzem, an derjenigen des Teams und schließen auch eine persönliche Komponente mit ein. Letztere wird nicht an quantifizierbaren Daten des Kennziffernsystems festgemacht, diese werden nicht personenbezogen erhoben. Vereinzelt wurde Unzufriedenheit am Entlohnungssystem geäußert, es sei zu wenig transparent und es seien im Bewerbungsgespräch unrealistische Versprechungen gemacht worden. Da die teambezogenen Kennzahlen so wichtig sind, gewinnt die Konkurrenz zwischen den Teams eine wesentliche Bedeutung. Diese wird als eher „sportlich" apostrophiert, um anzuzeigen, dass sie nicht zu unmittelbaren persönlichen Spannungen und Auseinandersetzungen führt. Sie ist jedoch den Befragten permanent präsent.

Die Direktbank setzt angesichts der belastenden und wenig ganzheitlichen Tätigkeit in ganz besonderer Weise auf die gezielte Beeinflussung sozial-moralischer Aspekte des Arbeitsprozesses. Durch vielfältige Maßnahmen, insbesondere auch durch die entsprechende Auswahl der Beschäftigten, wird versucht, die intrinsisch motivierte Orientierung an den Erwartungen der Kunden hoch zu halten und zu steigern. Zu erwähnen sind hier insbesondere die aufwändigen Schulungen zu Kundengesprächen am Telefon. Darin wird immer wieder das *Taking the Role of the Other* geübt, die Übernahme der Kundenrolle, um die Empathie, die Identifikation mit dem Kunden zu fördern.

Ebenso wichtig wie die grundsätzliche Orientierung ist jedoch die permanente Präsenz der Erwartungen der Kunden. Natürlich spielen hier die Kunden selbst am Telefon eine wichtige Rolle. Sehr wichtig sind jedoch auch die jederzeit verfügbaren Angaben über das aktuelle Anrufaufkommen, über die durchschnittliche Wartezeit und über Anrufe, die vor Entgegennahme wieder abgebrochen werden. Außerdem sind die vielfältigen Statistiken über Kundenzufriedenheit wichtig, die bis auf die Teams heruntergebrochen werden.

Die Teams sind von zentraler Bedeutung im Kontrollkonzept. Zielvorgaben für diese sollen zu einem gemeinschaftlich erstrebten Vorhaben werden. Die leistungsab-

hängige Bezahlung, die an der Gruppenleistung ansetzt, liefert den Anlass für ein entsprechendes Engagement jedes Einzelnen. Hinzu kommt aber die Bedeutung des Teams als Ort der Anerkennung, der gegenseitigen Unterstützung und Motivation. Das Unternehmen versucht, diese beiden Stränge der Handlungsorientierung zusammenzubringen. Erneut erscheint hier die Rekrutierung der Beschäftigten von besonderer Bedeutung. Die Beschäftigten schildern die Teams als Ort, an dem sich Gleichgesinnte finden und die durch ihren lockeren, persönlichen und lustigen Umgangston, aber auch durch einen gewissen Ehrgeiz geprägt sind. Die Identifikation mit dem jeweiligen Team und der gesamten Bank, die jugendliche Dynamik als Ganzes zu verkörpern vorgibt, sollen sich dabei idealerweise ergänzen.

Die Direktbank verfolgt einen anspruchsvollen, mehrdimensionalen arbeitspolitischen Ansatz, der arbeitsorganisatorische Aspekte und die Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse und Kontrollformen miteinander verbindet. Als einziges der untersuchten Unternehmen weicht es vom Modell langfristiger Beschäftigungsbeziehungen ab. Mit den Kontrollinstrumenten sind differenzierte Anreiz- und Sanktionsmittel verbunden. An diesem Fallbeispiel wird deutlich, wie sich sozial-moralische und organisatorisch-technische Maßnahmen der Kontrolle gegenseitig ergänzen – und wie sie sich widersprechen. Die verfügbaren Daten sprechen eine deutlichere Sprache als stumme Aktenstapel. Die Sensibilität diesen und anderen Hinweisen gegenüber soll aus der kunden- und teambezogenen, intrinsisch verankerten Motivation heraus entstehen. Die Akzeptanz der hier geschilderten Maßnahmen wird besonders auch durch eine sorgfältige Rekrutierung der Beschäftigten sichergestellt.

6.4.5 Diskussion

Die Ausgestaltung der Herrschaftsbeziehungen zwischen Unternehmen und Beschäftigten zeigt vielfältige Kontinuitäten, aber auch deutliche Neuerungen. Grundsätzlich verfolgt die Mehrzahl der untersuchten Unternehmen weiterhin eine Politik langfristiger Beschäftigungsverhältnisse. Die Arbeitsplätze sind sicher, im Vergleich zu anderen Branchen nicht schlecht bezahlt und bei den umfangreichen Reorganisationsprojekten konnte die Beschäftigtenseite zumeist Bestandsschutz für die Betroffenen aushandeln. Den Beschäftigten bieten sich durchaus langfristige Qualifizierungs- und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Es gibt Anzeichen dafür, dass sich die relative Homogenität der jeweiligen Belegschaft auflöst und dass Randbelegschaften entstehen, es finden sich aber auch Beispiele, dass ursprünglich randständige Beschäftigtengruppen in die langfristige Personalplanung einbezogen werden. Die Unternehmen, die bisher schon an den Flächentarifvertrag gebunden waren, behalten ihn, bei. Dies ist eine – für die Unternehmen durchaus teure –

Grundsatzentscheidung, die den Stellenwert anzeigt, den die Banken einem arbeitspolitischen Ansatz hoher Vertrauensbeziehungen weiterhin zumessen.

Die Direktbank verfolgt eine alternative Strategie. Sie unternimmt viel, um Beschäftigte längere Zeit an sich zu binden, nimmt jedoch eine durch die starke Arbeitsintensivierung bedingte erhöhte Fluktuation und eine dementsprechend stärker kalkulatorische Einstellung der Beschäftigten zum Unternehmen (Kotthoff 1996, S. 449) letztlich in Kauf. Jedoch können Zweifel aufkommen, ob dieser arbeitspolitische Ansatz angesichts der damit verbundenen Kosten langfristig Erfolg haben kann. Bisherige Regulierungsformen von Angestelltenarbeit in Deutschland scheinen somit auch unter modernen Bedingungen keineswegs antiquiert. Langfristigkeit und hohe Vertrauensbeziehungen bleiben wichtig.

Die Kontrollstrategien befinden sich dagegen ganz deutlich im Umbruch. Zunächst finden sich in der flexiblen Bürokratie neue technisch-organisationale Kontrollmöglichkeiten. Sie bauen auf den stärker formalisierten, komplexeren Organisationsformen auf. Die hochgradig arbeitsteiligen, aufwändig zu koordinierenden Ansätze der Direktbank, aber auch des bankbetrieblichen Bereiches machen die korrekte Ausführung von Teilarbeiten stärker sichtbar. Der Einsatz von computergestützten Informationssystemen, die zunächst Funktionen der Koordination des Arbeitsprozesses erfüllen, ermöglicht eine deutlich ausgeweitete informationstechnische Überwachung der Arbeitstätigkeiten (Filialbereich, bankbetrieblicher Bereich und Direktbank). Dabei werden die Möglichkeiten einzelpersonenbezogener Auswertungen mit Bedacht nicht ausgeschöpft. Dies ist aus einer Grundsatzentscheidung für das oben skizzierte, auf Langfristigkeit und Kooperation angelegte arbeitspolitische Konzept heraus zu erklären. Personale Kontrolle durch den direkten Vorgesetzten bleibt daher von größter Bedeutung. Ein wichtiger organisatorischer Ansatz für vermehrte Kontrollen ist aber auch die Schaffung interner Konkurrenz und internen Wettbewerbs (Direktbank und Bausparkasse).

Die Erneuerung der Systeme der Personalbeurteilung ist Thema in allen Untersuchungsfällen. Im Nachhinein fällt umso deutlicher auf, dass es in den hier besprochenen Tätigkeitsbereichen über lange Zeit kaum vereinheitlichte Methoden der Personalführung wie etwa Zielvereinbarungen, standardisierte Beurteilungsinstrumente und ähnliches gab. Insbesondere wurden Kundeninteressen und -reaktionen nicht so umfänglich in Kontrollstrategien eingebunden. Heute erweitert sich auch das Spektrum von Anreiz- und Sanktionsmechanismen: zu den Chancen auf berufliche Weiterentwicklung treten leistungsabhängige Gehaltsbestandteile sowie verschiedene Instrumente, symbolisch Anerkennung zu vermitteln. Diese Anreize sollen die Handlungsorientierungen der Beschäftigten in differenzierter Weise beeinflussen – und teilweise gelingt dies auch. Die Formalisierung dieses Bereiches drängt den per-

sönlichen Führungsstil ein Stück weit zurück. Steuerungsmöglichkeiten des leitenden Managements werden verstärkt.

Die Bausparkasse dagegen markiert einen deutlich unterschiedenen Ansatz: sie enthält sich quantifizierender Einstufungen der Beschäftigten und leistungsabhängiger Gehaltsbestandteile. Angesichts möglicher kontraproduktiver Dynamiken derartiger Kontrollansätze zeigt dieser pragmatische Ansatz durchaus Vorteile. Kritik und Unzufriedenheit der Beschäftigten in der Großbank waren sehr ausgeprägt und führten zu großen Erschwernissen im Rahmen der Reorganisation. Demotivation vieler Beschäftigter durch die neuen Kontroll- und Bewertungssysteme ist ein unabweisbares Problem. Dagegen gelingt es der Bausparkasse vergleichsweise leichter, die Beschäftigten in die Reorganisation einzubinden. Die Bausparkasse setzt besonders stark auf die grundsätzliche Loyalität der Beschäftigten und die Orientierungswirkung etablierter beruflicher Orientierungen. Das Unternehmen hofft, Reflexion besser fördern zu können, wenn es Sanktions- und Anreizmechanismen nicht weiter elaboriert.

Hinsichtlich der Einwirkung auf sozial-moralische Aspekte des Arbeitshandelns findet sich bei der Direktbank ein im Vergleich zu den anderen Fallbeispielen deutlich stärker ausgeprägtes Konzept. In vielfältiger Weise versucht sie, die Figur des Kunden für Kontrollkonzepte zu nutzen und in mannigfaltiger Weise macht sie sich auch die Identifikation mit dem Team zunutze. Die anderen Unternehmen versuchen an einzelnen Punkten ähnliches. In keinem der anderen Fälle liegt dem jedoch eine vergleichbar systematische, umfassende Planung zugrunde. Während die Bausparkasse Zahlen anbietet, um Kundenreaktionen besser einschätzen zu können, entwickelt die Direktbank darüber hinaus das an anderer Stelle beschriebene *Incentive*-Programm (vgl. Seite 63); während die Bausparkasse eine Identifikation der Beschäftigten mit der Gruppe aufgrund der Konkurrenzsituation erhofft, hat die Direktbank darüber hinaus durch die Auswahl ähnlich orientierter Beschäftigter und ein wirksames Bonussystem ganz andere Ausgangsbedingungen geschaffen. In den traditionellen Unternehmen wurde deutliche Kritik an Ansätzen geübt, die für die Belegschaft der Direktbank zum Alltag gehören: Die ausgeprägte Schulung personaler Interaktion, die Schaffung eines leistungsorientierten Arbeitsklimas, das planvolle Einwirken auf Arbeitsorientierungen.

Verstärkt auf die sozial-moralische Seite von Arbeit und Organisation einzuwirken, steht auf der Prioritätenliste der Reorganisationsmaßnahmen in den untersuchten Fällen außerhalb der Direktbank offenbar nicht obenan. Unternehmen scheinen hier auf die Vorteile gewachsener Prägungen zu setzen. Dass dagegen in der Direktbank organisatorisch-technische und sozial-moralische Kontrollansätze konfligieren, steht ja außer Zweifel.

Als Teil der allgemeinen Formalisierungsstrategien sind die referierten Ansätze mit dem Dilemma konfrontiert, dass eine immer detailliertere Kontrolle Freiräume für Reflexion beschneidet. Mehrfach zeigte sich zum Beispiel, dass technisch durchgesetzte Vorgaben anderen, eher auf Reflexionsleistungen orientierten Kontroll- und Anreizmechanismen entgegenliefen. Hinzu kommt eine problematische „Formalisierungsspirale“ einer immer detaillierteren Kontrolle: Letztere setzt eine umfassende Formalisierung des Arbeitsprozesses wie der Beschäftigungsverhältnisse voraus. Aber jeder erreichte Stand detaillierter Kontrolle erweist sich als ungenügend, als lückenhaft. Dies ist geeignet, die Unterstützung erhöhter Reflexionsanforderungen gleich wieder zunichte zu machen.

Bei alledem fanden sich große Unterscheide zwischen den Unternehmen. Ein einheitliches Kontrollkonzept der flexiblen Bürokratie existiert nicht. Der weitestgehende Ansatz, jener der Direktbank, ließe sich nur mit großen Schwierigkeiten in den anderen Unternehmen übernehmen. Der pragmatische Alternativentwurf der Bausparkasse ist daher von besonderem Interesse, weil er nicht nur Bestehendes fortschreibt, sondern das Ziel der Förderung von Reflexionsleistungen unter Verzicht auf elaborierte Leistungsanreizsysteme zu erreichen versucht.

7 Flexible Bürokratie als Leitkonzept aktueller Rationalisierungsansätze

Ausgangspunkt der Untersuchung war die Beobachtung widersprüchlicher Entwicklungen im gewählten Untersuchungsbereich, der Dienstleistungsarbeit im Privatkundengeschäft von Finanzdienstleistern. Verbesserungen wie auch Verschlechterungen der Dienstleistungsqualität, anspruchsvolle neue Tätigkeitsformen, aber auch neuerliche Arbeitsteiligkeit, diese gegenläufigen Entwicklungen entzogen sich einer Erklärung durch bisherige Analysekonzepte. Die Potenziale der integrativen Arbeitsorganisation (Baethge/Oberbeck) oder auch der von Littek/Heisig diskutierten, stark vertrauensbasierten spezifischen Regulierungsform von Angestelltenarbeit in Deutschland scheinen aus Sicht der Unternehmen nicht mehr auszureichen, um sowohl die Flexibilität des Unternehmens gegenüber Marktanforderungen als auch die Effizienz der Leistungserbringung zu verbessern. Dies legte die Suche nach einem neuen Erklärungsmuster der Rationalisierung in diesem wichtigen Bereich von Dienstleistungsarbeit nahe. Das Gemeinsame der offensichtlich sehr heterogenen Rationalisierungsprozesse würde sich dabei, so eine weitere Vermutung, nur auf einer relativ hohen Ebene der Abstraktion finden lassen. Zunächst waren daher die grundlegenden Optionen zu thematisieren, innerhalb derer sich Rationalisierung in diesem Bereich bewegt. Auf der einen Seite eines Spektrums möglicher Organisationsformen finden sich Bürokratie und Hierarchie. Die mit ihnen verbundene Regelgebundenheit und Formalisierung von Arbeitsprozessen unterstützt die Effizienzziele der Organisation, schränkt die Flexibilität der Dienstleistungserbringung aber deutlich ein. Wie also kann das „Mehr", das Zusätzliche, verstanden werden, mit dem sich heutige Rationalisierungsprozesse von traditionell bürokratischen Ansätzen unterscheiden? Anders gefragt: Was steht auf der gegenüberliegenden Seite des Spektrums?

Alternativen zu Bürokratie und Hierarchie werden vielfach unter Bezug auf Konzepte der Selbstorganisation beschreiben. Dabei ist nicht so sehr der empirische Gehalt solcher Konzepte wichtig. Von Interesse ist vielmehr ihr Analysepotenzial, um die Differenzen zum hierarchisch-bürokratischen Modell verstehbar zu machen. Genau für die im Untersuchungsbereich typischen Misch- und Übergangsformen fehlt entsprechenden Konzepten dieses Potenzial jedoch, denn sie sind in strikter Entgegensetzung zu Bürokratie und Hierarchie entworfen. Die hier verhandelten Organisationsformen sind aber etwas Anderes als lediglich ein verbindungsloses Nebeneinander sich ausschließender Organisationsprinzipien. Außerdem geben Selbstorganisationskonzepte keinen Hinweis darauf, wie die bleibende Bedeutung der Formalisierung zu erklären ist. Von Interesse ist aber gerade der produktive Charakter der Ver-

bindung gegensätzlicher Pole. Um die besondere Qualität organisationaler Mischformen zu verstehen, wurde das Konzept der flexiblen Bürokratie entwickelt.

Für den Gegenpol zu Bürokratie und Formalisierung steht in dem vorgelegten Konzept nunmehr der Begriff der Reflexivität. Darunter wird eine spezifische Handlungskompetenz der Beschäftigten verstanden, zusätzlich aber auch eine bestimmte Qualität von Arbeitsprozessen. Sie sollen reflexives Arbeitshandeln unterstützen. Das Konzept der flexiblen Bürokratie geht dem widersprüchlichen Zusammenhang von Formalisierung und Reflexivität nach. Diese bilden einen Gegensatz, sind aber in eigentümlicher Weise auch auf das jeweils andere Organisationsprinzip angewiesen. Insbesondere kann die Formalisierung von Arbeitsprozessen zu einer wichtigen Grundlage von Reflexivität werden. Dieser widersprüchliche Zusammenhang, so die These, ist das Verbindende aktueller Rationalisierungsansätze.

Verschiedene sozialwissenschaftliche Arbeiten weisen darauf hin, dass sich der Rationalisierungszugriff in der Dienstleistungsarbeit stark erweitert hat. Neben einer Analyse der grundsätzlichen Organisationsformen sind daher auch verschiedene weitere Dimensionen, besonders die Kundenbeziehung, aber auch arbeitspolitische und Kontrollstrategien, schließlich auch Formen von Kooperation und Kollegialität Gegenstand der Untersuchung. Jedes Mal geht es um die Frage, welche Veränderungen sich in der jeweiligen Dimension im Kontext von Ansätzen der flexiblen Bürokratie ergeben.

Die untersuchungsleitende These, dass aktuelle Rationalisierungsstrategien durch eine gleichzeitige Steigerung der zueinander in einem widersprüchlichen Verhältnis stehenden Aspekte Formalisierung und Reflexivität gekennzeichnet sind, findet sich nach dem Gang durch die Empirie bestätigt. Reflexionsanforderungen und -leistungen sind deutlich erhöht, Unternehmen setzen die Beschäftigten verstärkt den divergierenden Anforderungen von Unternehmens- und Kundenseite aus und erwarten von diesen kompetentes Handeln innerhalb dieses Spannungsfeldes. Auch die Austauschbeziehungen zwischen den verschiedenen Organisationseinheiten werden komplexer gestaltet, woraus sich ebenfalls neue Anforderungen für die Beschäftigten ergeben. Dabei schaffen die untersuchten Unternehmen nicht einfach Freiräume, vielmehr gestalten sie in planvoller Weise diejenigen Handlungskontexte neu, innerhalb derer Reflexionsleistungen zu erbringen sind. Dazu finden sich in den vier untersuchten Reorganisationsmaßnahmen vielfältige Beispiele.

Gleichzeitig wächst der Grad der Formalisierung der Arbeitsprozesse. Routinisiertes und an Traditionen orientiertes Arbeitshandeln verliert an Bedeutung, bisherige Freiräume werden zurückgedrängt, die Regelhaftigkeit nimmt zu. Dies führt durchaus zu Standardisierung im Sinne der Reduktion von Vielfalt. Denn selbstverständlich betreiben Finanzdienstleister ein Massengeschäft, in dem viele Arbeitsschritte nach

einheitlichem Schema abgewickelt werden. Darin geht der Prozess weiterer Formalisierung aber nicht auf, Unternehmen streben nach standardisierten Flexibilität und vielfach sind die neuen Regeln differenzierter, als es bisheriges routinegeleitetes Handeln manchmal gewesen sein mag.

Ein wichtiger Befund der empirischen Untersuchung ist, dass jene Maßnahmen, die die Reflexivität im Arbeitsprozess erhöhen, häufig eine stärkere Formalisierung des Arbeitsprozesses zur Voraussetzung haben. Formalisierung kann insofern zu verbesserten Reflexionsmöglichkeiten beitragen. Andererseits ist der einschränkende, behindernde Charakter einer weiteren Formalisierung nicht zu übersehen. Der Vergleich zu früheren arbeitsprozesslichen Arrangements macht ein ums andere Mal die Zwiespältigkeit der Reorganisationsmaßnahmen deutlich.

Prägend für diesen zwiespältigen Prozess sind folgende Maßnahmen, die sich in einigen oder allen der untersuchten Fallbeispiele fanden:

- eine komplexe, stärker arbeitsteilige Aufbau- und Ablauforganisation;
- differenziert ausgestaltete Kundenbeziehungen, die vermehrt in Form kurzfristiger Interaktionen erbracht werden;
- interner Wettbewerb zwischen Teams, Abteilungen und Standorten;
- Informations- und Kommunikationstechnologien, die bisher getrennt vorliegende oder auch gar nicht erhobene Informationen bereitstellen, in neuartiger Weise aufbereiten und zusammenführen und die so die Beschäftigten über Resultate bisherigen und mögliche Folgen zukünftigen Arbeitshandelns in Kenntnis setzen;
- Kontroll- und Leistungsanreizsysteme, die die Forderung nach vermehrten Reflexionsleistungen aufnehmen und Anreize und Sanktionen sehr viel differenzierter gestalten.

Es ist nicht möglich, die Reorganisationsmaßnahmen oder umfassender die Arbeitsorganisation als Ganzes der Seite des Restriktiven, Beschränkenden zuzuordnen und dies von der den Beschäftigten zugeordneten Seite des Ermöglichenden und Reflexiven abzugrenzen, wie dies etwa Wolfs Begriff der Selbsttätigkeit impliziert (vgl. Wolf 1999). Das Konzept der flexiblen Bürokratie ist auf hohem Abstraktionsniveau formuliert. Gleichwohl erweist es sich als ausreichend trennscharf gegenüber dem Konzept der integrativen Arbeitsorganisation. Im Rückblick zeigt sich als entscheidender Unterschied, dass das auch damals verfolgte Ziel verbesserter Reflexionsmöglichkeiten durch eine geringere Regelungsdichte und eine Reduzierung der Arbeitsteiligkeit erreicht werden sollte. In den zeitlich noch weiter zurückliegenden Phasen einer auf Effizienz durch Arbeitsteiligkeit zielenden Rationalisierung wiederum fehlte das Bemühen um eine Stärkung der Reflexionsmöglichkeiten im Arbeitsprozess. Planvoll und detailliert gestaltete Reflexivität dagegen ist in diesem durch

das Massengeschäft geprägten Arbeitsbereich durchaus neu. Bei allen Kontinuitäten, die es zu den Rationalisierungsanstrengungen früherer Jahre gibt, die empirischen Ergebnisse machen auf einen sich derzeit vollziehenden weitreichenden Umbruch aufmerksam.

Immer wieder ist der bürokratisch-hierarchischen Organisation der Typus einer gering formalisierten, hoch-reflexiven und flexiblen Organisation gegenübergestellt worden. Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass sich die Alternativen darin nicht erschöpfen. Die flexible Bürokratie stellte eine weitere Alternative – und ausdrücklich keine Zwischenform – dar. Denn hier werden Reflexivität und Formalisierung in ein Steigerungsverhältnis gebracht. Die Untersuchung diskutiert Grundthematik und -problematik derartiger Rationalisierungsansätze und leistet damit einen wichtigen Beitrag zu einem differenzierten Verständnis aktueller Rationalisierungsansätze im Dienstleistungsbereich.

Im Laufe der Untersuchung hat sich bestätigt, dass das Konzept der flexiblen Bürokratie weniger voraussetzungsvoll ist, als die anfangs diskutierten, an Selbstorganisationsprozessen interessierten Ansätze. Es kann innerhalb bestehender Organisationen pragmatisch, kleinschrittig umgesetzt werden. Man könnte auch sagen: Eine zögerliche, unabgeschlossene, die vorhandenen Möglichkeiten nicht ausschöpfende Umsetzung ist nicht ausgeschlossen. Gleichzeitig eröffnet das Konzept einen Möglichkeitsraum der Arbeits- und Organisationsgestaltung, der von aktuellen Konzepten nicht ausgeschöpft wird. Daher kann das Konzept auch als Anregung für neue Perspektiven für die Organisationsentwicklung gelesen werden.

Die vorliegende Untersuchung legt einen breiten Untersuchungsrahmen zugrunde. Über die Veränderung einzelner Arbeitsprozesse hinaus bilden umfangreiche Reorganisationsmaßnahmen den Gegenstand der Analyse. Dies erwies sich als fruchtbar und dem Untersuchungsgegenstand angemessen. Denn der Rationalisierungszugriff bleibt systemisch, eine Verbesserung von Flexibilität und Effizienz ist eine Zielstellung für die Gesamtorganisation und nur aus dieser Perspektive werden die Veränderungen in einzelnen Arbeitsprozessen verstehbar. Umgekehrt erweist sich die detaillierte Analyse der Potenziale der einzelnen Arbeitsprozesse als wichtig.

Zwei Entwicklungsperspektiven

Der Verweis auf die Ambivalenzen des Konzeptes der flexiblen Bürokratie legt die Frage nahe, in welche Richtung sich die beobachteten Rationalisierungsmaßnahmen vornehmlich bewegen werden. Mit den an anderer Stelle diskutierten Alternativen der Dienstleistungsrationalisierung lassen sich die Optionen allerdings nicht hinreichend erfassen.

Die Kontrastierung zwischen einer „*regimented*" und einer „*empowered work organization*" (vgl. Frenkel et al. 1999, S. 13), wie sie in dieser oder ähnlicher Weise vielen Diskussionen der Rationalisierung im Dienstleistungssektor zugrunde liegt, ist zu wenig differenziert. Die beobachteten Rationalisierungsmaßnahmen vereinen in unterschiedlichen Graden beide Pole dieser Dichotomie. Aber auch die wichtige Differenzierung zwischen kurz- und langfristigen Kundenbeziehungen kann nicht als Leitunterscheidung für aktuelle Rationalisierungsstrategien herangezogen werden. Die Rationalisierungsverläufe sind auf beiden Seiten zu unterschiedlich. Vielmehr legen die empirischen Ergebnisse eine Unterscheidung nahe, die sich an der jeweils dominierenden Zielsetzung der Rationalisierungsmaßnahme orientiert. Zwar geht es in den dargestellten Fällen immer um das Ziel einer Stärkung der Flexibilität des Unternehmens gegenüber Anforderungen von Markt- und Kundenseite. Dieses hat eindeutig Vorrang vor dem ebenfalls verfolgten Ziel einer Effizienzsteigerung und Kostenreduktion. Ausgehend von dieser Feststellung ist jedoch zwischen einer eher strategischen, bei der Unternehmensleitung verorteten Flexibilität und einer eher lokalen, auf den Einzelkunden bezogenen Flexibilität zu unterscheiden. Von strategischer Flexibilität wird gesprochen, wenn das Management den steuernden Zugriff auf den Arbeitsprozess deutlich verbessern will und damit auch stärkeren Einfluss auf die Beziehung von Beschäftigten und Kunden nehmen will. Lokale Flexibilität hingegen steht für Versuche, durch eine Ausweitung der Entscheidungsmöglichkeiten und Verantwortlichkeiten auf niedrigerer Ebene den spezifischen Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden. Reflexionsleistungen werden von den Beschäftigten in beiden Fällen verlangt. Je nachdem, welche Option das Unternehmen verfolgt, kommen dieser jedoch unterschiedliche Funktionen zu. Im einen Fall werden sie dazu benötigt, die komplexen Vorgaben adäquat umzusetzen. Im anderen Fall bestehen größere Gestaltungsmöglichkeiten, um allgemein gehaltene Zielvorgaben selbständig umzusetzen.

In den ausgewählten Fallbeispielen dominiert die Zielsetzung einer strategischen Flexibilität deutlich. In allen Fällen versucht das Management, seinen Einfluss auf Arbeitsprozess und Kundenbeziehung zu vergrößern, auch unter Inkaufnahme einer gewissen Standardisierung der erbrachten Dienstleistungen. Dies ist in der Bewertung der Fallbeispiele vielfältig belegt.

Der Alternative, Dominanz der Zielsetzung lokaler Flexibilität, kann zwar unmittelbar keines der vier Fallbeispiele zugeordnet werden. Verschiedene Aspekte, die im Folgenden noch ausgeführt werden sollen, lassen es jedoch gleichwohl sinnvoll erscheinen, von einer Alternative zu sprechen. Diese Option versucht die Zielsetzung verbesserter Flexibilität und Effizienz nicht durch eine immer differenziertere – und damit aufwändige, teure und möglicherweise den Gegebenheiten vor Ort nicht an-

gemessene – zentrale Steuerung zu erreichen. Stattdessen wird ein Schwergewicht auf das situationsadäquate Arbeitshandeln der Beschäftigten gelegt. Dies zu unterstützen ist dann die vordringliche Aufgabe der Organisation. Gerade auch bei diesem Ansatz ist es wichtig, die Beschäftigten über divergierende Zielsetzungen zu informieren und ihnen umfangreiche Informationen zur Verfügung zu stellen. In der Kundenbeziehung gibt es größere Spielräume, auf die besonderen Bedürfnisse der Kunden einzugehen. Dieser Rationalisierungsansatz ist pragmatischer, inkrementeller und stärker auf Partizipation und Kooperation ausgerichtet.

Belege dafür, dass es sich bei diesem Ansatz um eine realistische Option handelt, fanden sich in den Fallbeispielen in Form nicht genutzter, aber offensichtlich vorhanden gewesener Entscheidungsalternativen. So wäre im bankbetrieblichen Bereich der Großbank ein Rationalisierungsansatz denkbar gewesen, der die im ursprünglichen Konzept der Filialbetreuung aus einer Hand vorhandene ausgeprägte lokale Flexibilität aufnimmt und fortentwickelt. Ruft man die hohen Kosten der gewählten Rationalisierungsstrategie in Erinnerung, hätte dies eine sinnvolle Alternative sein können. Auch im Filialbereich der Großbank fanden sich verschiedene Hinweise auf einen alternativen Rationalisierungspfad. Unter Beibehaltung des Ziels eines intensivierten Verkaufs hätten Freiräume vor Ort gestärkt werden und die vielfältigen Reflexionsanforderungen durchaus auch mit entsprechenden DV-Systemen in einer weniger reglementierenden Weise unterstützt werden können. In der Bausparkasse schließlich fand sich ein Rationalisierungsansatz, der im Hinblick auf die Stärkung strategischer Steuerungsmöglichkeiten wesentlich pragmatischer vorgeht, als es die anderen untersuchten Fälle erkennen lassen. Wettbewerb und Kennziffernsystem wurden dort in einer Weise gestaltet, die den Teams deutliche Freiräume bei der Umsetzung der ihnen vorgegebenen Ziele lassen. Auch eine Anzahl unterschiedlicher Gesprächspartner verwiesen auf Möglichkeiten einer eher evolutionären Weiterentwicklung der integrativen Arbeitsorganisation. Es fand sich aber auch eine eher additive Nutzung dieser beiden Ansätze. Für besonders wichtige Kundengruppen wollen Unternehmen nicht auf eine verbesserte lokale Flexibilität verzichten, entsprechend plant etwa die Großbank im bankbetrieblichen Bereich eine Abkehr von der gerade erst eingeführten, stark funktionsteiligen Arbeitweise für bestimmte Kundengruppen. Im Zweifel jedoch wird verbesserten strategischen Einwirkungsmöglichkeiten der Vorrang vor Dispositionsmöglichkeiten für die Beschäftigten gegeben.

Selbstverständlich versuchen Unternehmen, beiden Zielsetzungen gerecht zu werden. Die Suche nach Organisationskonzepten, die sowohl die strategische Steuerungsfähigkeit, als auch die Flexibilität gegenüber den Erwartungen der einzelnen Kunden steigern, wird mutmaßlich einen Schwerpunkt der künftigen Rationalisierungsmaßnahmen bilden. Das Konzept der flexiblen Bürokratie postuliert ja die Mög-

lichkeit, durch die Verbindung von umfassender Regulierung und Reflexionsmöglichkeiten im Arbeitsprozess zu neuen, vorwärtsweisenden Lösungen zu kommen.

Das Konzept der flexiblen Bürokratie kann damit branchenspezifisch präzisiert werden. Finanzdienstleister wollen effizienter arbeiten und sie wollen flexibler auf Kundenbedürfnisse und neue marktliche Möglichkeiten reagieren. Sie wollen insbesondere eine Stärkung ihrer strategischen Steuerungsfähigkeit erreichen. Deshalb steht das Angebot langfristiger Kundenbeziehungen unter Druck, werden Organisationsstrukturen stärker arbeitsteilig organisiert und damit auch wesentlich komplexer, werden Organisationseinheiten unterschiedlichster Größe unter Wettbewerbsdruck gesetzt. Obwohl und auch weil die strategische Entscheidungsfähigkeit des Managements gestärkt wird, steigen aber die Anforderungen an die Beschäftigten. Denn diese müssen sich mit den divergierenden Interessen von Unternehmensseite auseinandersetzen. Es ist eine der Stärken des Konzeptes der flexiblen Bürokratie, dass diese Anforderungen an die Beschäftigten nicht übersehen werden und empirisch beobachtbare Rationalisierungsansätze nicht etwa voreilig auf die Seite der reglementierten, auf anspruchslose Dienstleistungstätigkeit setzenden Strategien geschlagen werden.

Dafür, dass auch in Zukunft Ansätze einer eher strategischen Flexibilität überwiegen werden, sprechen verschiedene Gründe. So lässt die weiter zunehmende Kundensegmentierung erwarten, dass für einen Teil der Privatkunden das Angebot von Dienstleistungen hinsichtlich Vielfalt der angebotenen Dienstleistungen und Qualität der Beratungsleistungen abgesenkt, mithin die Flexibilität gegenüber den Bedürfnissen der Einzelkunden reduziert wird. Auch werden der permanent hohe Kostendruck sowie die ungebrochene Prominenz der Zielsetzung größerer Effizienz ebenfalls gegen Ansätze lokaler Flexibilität wirken. Diese Vermutung gilt, obwohl mit guten Gründen angenommen werden kann, dass es unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten auch andere Alternativen gegeben hätte.

Neue Tätigkeitsstrukturen, neue Risikolagen für die Beschäftigten

Aus Sicht der Beschäftigten ist das Konzept der flexiblen Bürokratie zwiespältig. Hohe Vertrauensbeziehungen sind deutlich in Frage gestellt, die Interessen von Management und Beschäftigten lassen sich nicht mehr so einfach zur Deckung bringen wie zu Zeiten einer integrativen Arbeitsorganisation. Neue Risiken und größere Belastungen vermindern die Attraktivität der Arbeit in vielen Tätigkeitsbereichen. Andererseits können erhöhte fachliche Anforderungen und die Zuweisung größerer Verantwortung aber auch zu anspruchsvolleren Tätigkeiten führen. Außerdem eröffnen sich in Rationalisierungsansätzen, die dem Konzept der flexiblen Bürokratie folgen, auch Anknüpfungspunkte für eine beschäftigtenorientierte Gestaltung des Arbeitsprozesses.

Ein erster wesentlicher Befund ist die zunehmende Vielfalt von Tätigkeitsformen im Untersuchungsbereich. So kann die relative Kundennähe nicht mehr von vornherein als Unterscheidungskriterium für anspruchsvolle und weniger anspruchsvolle Tätigkeiten dienen. Es finden sich kundennahe Tätigkeiten mit sehr unterschiedlichen qualifikatorischen Anforderungen und sehr verschieden bemessenen Dispositionsspielräumen. Kundenferne Tätigkeiten bleiben im Vergleich dazu insgesamt weniger anspruchsvoll. Einfache Routinearbeiten etwa gehören trotz weiterer Automatisierung nicht der Vergangenheit an. Jedoch entstehen auch hier anspruchsvolle Tätigkeitsfelder. Zu diesem widersprüchlichen Bild kommt es, weil sich Reflexionsanforderungen bei nur einem Teil der Beschäftigten konzentrieren.

Anderswo finden sich die Vorteile und die Belastungen gesteigerter Formalisierung und Reflexivität auch innerhalb ein und desselben Tätigkeitsbereiches. Viele Beschäftigte sehen sich damit konfrontiert, dass ihr ganzes fachliches Können eingefordert wird, dass ihnen aber gleichzeitig die Grenzen der Mitwirkungs- und Gestaltungsmöglichkeiten deutlich aufgezeigt werden. Kundenberater in den Filialen sollen ihre fachliche Kompetenz in den Verkauf von Bankprodukten einbringen, aber eigenständige Auswertungen der Kundendatenbank werden ihnen nicht zugestanden. Call Agents in der Direktbank sollen das Kundengespräch eigenverantwortlich gestalten, unterliegen aber einer engmaschigen Kontrolle. Beschäftigte erleben, dass ihre im Arbeitsalltag geschätzten Kenntnisse bei der Reorganisation ihrer Arbeitsbereiche kaum oder gar nicht genutzt werden. Von daher lässt sich von einem halbierten Zugriff auf die reflexiven Kompetenzen der Beschäftigten sprechen. Dies in einem doppelten Sinne: es werden nur die Kompetenzen eines Teils der Beschäftigten genutzt und außerdem werden die Kompetenzen vieler einzelner Beschäftigter nur eingeschränkt genutzt.

Teilweise wird qualifizierten und engagierten Beschäftigten eine Kompensation für die selektive Nutzung ihrer Kompetenzen in der täglichen Arbeit angeboten, interessante Beispiele dazu fanden sich etwa bei der Direktbank. Dies hat die Attraktivität der entsprechenden Tätigkeiten deutlich erhöht. Dass solche Ansätze Schule machen, ist aber bisher nicht zu erkennen. Andernorts wachsen die vielfältigen Spezialabteilungen für Schulungs-, Organisations-, Planungs- und Strategiefragen eher noch. Die Reaktion der Beschäftigten reicht von Einverständnis bis zu deutlich artikulierter Ablehnung. Gerade qualifizierte und engagierte Beschäftigte erleben die zwiespältigen, widersprüchlichen Anforderungen als frustrierend, ziehen daraus für sich die Konsequenzen und verändern sich beruflich.

Überlegungen zu einer beschäftigtenorientierten Rationalisierungspolitik

Aus Beschäftigtensicht sind die dargelegten Entwicklungen daher problematisch und das vielleicht beunruhigendste ist, dass die aufgeklärten Interessen von Beschäftig-

ten und Management sich immer schwerer zur Deckung bringen lassen. Gleichwohl sind diese Rationalisierungsprozesse gestaltbar, denn zum einen geht es um die Suche nach maßgeschneiderten Lösungskonzepten für jedes Unternehmen. Zum anderen sind Unternehmen auf die Stärkung des Reflexionspotenzials im Arbeitsprozess ja angewiesen und es besteht insofern Raum für Organisationsansätze, die auch Beschäftigteninteressen gerecht werden. Dass die Formalisierung des Arbeitsprozesses nicht von vornherein das Gegenteil anspruchsvoller und lernförderlicher Tätigkeiten ist, muss der Ausgangspunkt für Überlegungen zu beschäftigtenorientierten Rationalisierungskonzepten sein. Es kann nicht darum gehen, Formalisierungsprozesse grundsätzlich abzuwehren, sondern es kommt darauf an, sie reflexionsförderlich auszugestalten. Anknüpfungspunkte dazu gibt es.

Der Weg einer stärkeren Konfrontation der Beschäftigten mit unterschiedlichen Anforderungen verdient deutliche Unterstützung, gerade auch in eher kundenfernen Bereichen. Notwendige Voraussetzung dazu ist, dass Beschäftigte dann aber auch ausreichende Dispositionsspielräume erhalten, um diesen Anforderungen mit eigenständigen Handlungsstrategien begegnen zu können. Ein großer Stellenwert kommt dabei in den nächsten Jahren der Gestaltung solcher Informations- und Kommunikationstechnologien zu, die durch die Bereitstellung vielfältiger Informationen über die Kundenbeziehung und den Arbeitsprozess insgesamt eine wesentliche Grundlage für reflexives Arbeitshandeln bereitstellen. Für eine reflexionsförderliche Gestaltung von DV-Systemen und Arbeitsprozessen sind verschiedene Punkte zu beachten:

- Die Regeln der Generierung sowie der Aggregation von Informationen, müssen transparent sein,
- Beschäftigte müssen die fachlichen Qualifikationen haben, die angebotenen Informationen auch zu nutzen,
- Die Möglichkeit, von computer-generierten Vorschlägen abzuweichen, muss gegeben sein,
- Entsprechende Technologien sollen bisherige Informationsquellen, sondern diese komplementieren. Dies gilt gerade auch für die wichtigste Informationsquelle, den Austausch mit den Kunden.

Besonderes Augenmerk muss daher den Phasen der Entwicklung, Einführung und beginnenden Nutzung dieser DV-Systeme geschenkt werden. Die Einführung derartig komplexer Informations- und Kommunikationstechnologie ist ein sozialer Lernprozess und es erscheint dringend notwendig, diesen unter Einschluss der betroffenen Gruppen stärker zu reflektieren und damit einer bewussten Gestaltung besser zugänglich zu machen. Der Gewinn könnte sein, dass die Beschäftigten gegenüber den Informationssystemen kritikfähig bleiben, dass sie deren Vorgaben immer wieder

daraufhin zu befragen, ob sie dem Sachverhalt angemessen sind. Die Gefahr der sprichwörtlichen blinden Flecken könnte damit vermieden werden.

Aus Beschäftigtensicht bleiben die wesentlichen Zielsetzungen des Konzeptes der integrativen Arbeitsorganisation attraktiv. Aufgabenintegration unter Abwehr einer übermäßigen Funktionsteiligkeit ist weiterhin eine der erfolgreichsten Maßnahmen zur Stärkung fachlich anspruchsvoller Tätigkeiten. Dabei geht es nicht nur um ein schlichtes Entweder – Oder. So könnte das Tätigkeitsprofil von Sachbearbeitern auch in stärker funktionsteiligen Bereichen durch die (Wieder-)Eingliederung von Spezialfunktionen entscheidend angereichert werden. Auch die verantwortliche Beteiligung an Reorganisationsprojekten kann Tätigkeiten sinnvoll ergänzen.

Sehr problematisch ist dagegen die räumliche Auftrennung von Teilfunktionen des Arbeitsprozesses, für die die neuen IuK-Technologien vielfältige Möglichkeiten bieten. Sie verhindert gegenseitiges Lernen, Kooperation und berufliche Weiterentwicklung. Ebenso ist es aus Beschäftigtensicht notwendig, sich, wo immer möglich, für eine Beibehaltung und Stärkung langfristiger, personengebundener Kundenbeziehungen einzusetzen. Denn diese gewährleisten, dass Beschäftigte aus eigener Anschauung eigene Handlungsstrategien entwickeln können. Trotz weiter getriebener Anstrengungen zur Automatisierung von Tätigkeiten werden repetitive Arbeiten weiterhin bestehen bleiben. Gerade für diese sind Bemühungen um eine stärkere Aufgabenintegration von großer Bedeutung.

Die Teamleiterfunktion ist diejenige Position, die vielleicht am deutlichsten von den gestiegenen Anforderungen im Arbeitsprozess profitiert. Teamleiter werden regelmäßig aus dem Kreis der qualifizierten Sachbearbeiter rekrutiert. Anstrengungen, sie weiter zu entwickeln, verdienen daher Unterstützung. Für das Konzept selbstorganisierter Teams, die ohne oder mit nur geringer interner hierarchischer Differenzierung auskommen, gibt es im Finanzdienstleistungssektor keine Anknüpfungspunkte. Gleichwohl müssen Anstrengungen unternommen werden, um die hierarchische Abstufung zwischen Sachbearbeitern und Teamleitern nicht zu groß werden zu lassen. Es sollte darauf hingewirkt werden, dass auch die Teammitglieder verstärkt in Entscheidungsprozesse einbezogen werden. Um dieses Ziel aber zu erreichen, müssen Mitarbeiterführung und Teamleitung stärker kommunikations- und partizipationsorientiert gestaltet werden. Wenn der Teamleiter zum „Junior-Manager“ wird, sinken die Möglichkeiten einer stärker gleichberechtigten Form von Teamarbeit. Hier bestehen teils deutliche Defizite, das Engagement der Unternehmensleitungen ist hier dringend erforderlich.

Der anhaltende Kostendruck erschwert es, beschäftigtenorientierte Belange durchzusetzen. Dass Unternehmen die Reflexionsfähigkeit aber auch weiterhin benötigen, hat Konsequenzen. Beschäftigte, die zum Mitdenken aufgefordert sind, werden sich

schwer tun, diese Aufforderung nur auf genau umgrenzte Bereich zu beschränken. Eine halbierte Nutzung der Kompetenzen der Beschäftigten bleibt für alle Seiten problematisch – diese Einsicht muss auch in den Unternehmen stärkere Verbreitung finden.

Forschungsperspektiven

Mit dem Konzept der flexiblen Bürokratie wurde ein Untersuchungsrahmen vorgelegt, aus dem heraus sich fruchtbare Fragestellungen ergeben haben und das auch weitere Untersuchungen anleiten kann. Gleichzeitig wurden verschiedene Desiderate weiterer theoretischer und empirischer Forschung deutlich: Die Reflexionsleistungen im Arbeitsprozess verdienen eine noch intensivere Analyse. Dies gilt auch für stark formalisierte Arbeitskontexte. Von besonderem Interesse sind kollektive, im Team erbrachte Reflexionsleistungen. Dabei sollte das Zusammenspiel unterschiedlicher hierarchischer Ebenen genauer betrachtet werden. Auch den damit verbundenen Lernprozessen sowie Nutzungsformen von Informations- und Kommunikationstechnologien sollte ein besonderes Augenmerk gelten. Zur Untersuchung böte sich die Methode der teilnehmenden Beobachtung an.

Auf dieser Basis könnte eine differenzierte Typologie von Verwaltungstätigkeiten entwickelt werden. Damit könnte präzisiert werden, entlang welcher Scheidelinien der an anderer Stelle angesprochene halbierte Zugriff auf die Potenziale lebendiger Arbeit erfolgt. Dies würde selbstverständlich auch Fragen nach geschlechterdifferenten Konsequenzen, nach unterschiedlichen Belastungen und Chancen für Frauen und Männer im Zuge derartiger Reorganisationsprozessen einschließen, denen im Rahmen dieser Studie nicht nachgegangen werden konnte.

An verschiedenen Stellen gab es Hinweise auf die vermutete Offenheit der Rationalisierungsverläufe, gerade auch hinsichtlich der Gestaltung von Reflexivität im Arbeitsprozess. Ein besonderes Augenmerk verdienen daher die Diskussionen, Entscheidungen und Auseinandersetzungen, die übernommenen und die verworfenen Gestaltungsalternativen. Eine wesentliche Rolle spielen hier auch Prozesse der Gestaltung und Aneignung von IuK-Technologie (vgl. Rammert 1999, S. 48; Degele 1996, S. 64). Solche Untersuchungen sind von Interesse im Hinblick auf das Ziel einer beschäftigtenorientierten Rationalisierungsgestaltung. Sie können dazu beitragen, Optionen einer beschäftigtenorientierten Arbeitsgestaltung herauszuarbeiten.

Im Hinblick auf den gewählten Gegenstandsbereich, den Privatkundenbereich der Finanzdienstleistungsunternehmen, interessiert natürlich der Fortgang der Rationalisierungsverläufe in einer Phase verschlechterter wirtschaftlicher Bedingungen. Es bleibt zu gewärtigen, dass aus kurzfristigen Kostenerwägungen die widersprüchliche Verbindung von Formalisierung und Reflexivität zur Seite der Formalisierung hin aufgelöst wird. Theoretisch und empirisch spannender sind solche Untersuchungsfälle,

die auch unter verschärften Rahmenbedingungen weiter daran arbeiten, diese gegensätzlichen Pole in ein Steigerungsverhältnis zu bringen. Dabei wird sich zeigen, ob die Weiterentwicklung von Informations- und Kommunikationstechnologien, Steuerungs- und Controllingkonzepten für die Zukunft eine noch stärkere und dabei differenziertere Verbindung zentraler Vorgaben und lokaler Reflexion eröffnet und ob ggf. damit sogar die hier vorgenommene Kontrastierung von strategischer und lokaler Flexibilität überwunden werden kann.

Der Ansatz, die Arbeitsprozesse möglichst umfassend in den Blick zu nehmen – über Team-, Abteilungs- und auch Unternehmensgrenzen hinaus, hat sich bewährt und sollte weiter verfolgt werden. Wie eng positive Entwicklungen in Teilbereichen mit problematisch gestalteten Tätigkeiten in anderen Bereichen einhergingen, wurde hinreichend deutlich. Die Konzentration auf Teilbereiche von Angestelltentätigkeiten (etwa nur die kundennahen Tätigkeiten) impliziert immer die Gefahr, nur die eine Seite von Rationalisierungsstrategien empirisch erfassen zu können.

In dieser Studie wurde das Konzept der flexiblen Bürokratie anhand einer begrenzten Zahl von Fallbeispielen diskutiert. Es erwies sich als tragfähig für einen Untersuchungsbereich, in dem Massenarbeiten dominieren und in dem Organisationen bei aller Dramatik des Wandels inkrementelle Innovationsleistungen zu vollbringen haben. Es verweist auf die Notwendigkeit, Reflexivität zu strukturieren. Diese Feststellung führt zu einer differenzierten Bewertung von Rationalisierungsmaßnahmen. Sie interessieren als spezifische Möglichkeit, die notwendigen Vorbedingungen für Reflexionsleistungen zu schaffen. Auch wenn häufig genug auf reflexionsverhindernde Rationalisierungsmaßnahmen aufmerksam zu machen war: Am Ende sind die aktuellen Veränderungsprozesse nur verständlich als Versuch, Reflexivität und Formalisierung in ein neues Verhältnis zu bringen. Die unaufhebbare Ambivalenz des aktuellen Rationalisierungsgeschehens im hier gewählten Gegenstandsbereich wird dabei sehr deutlich. Chancen zu einer beschäftigtenorientierten Gestaltung sind aber vorhanden. Um diese Chancen wahrzunehmen – zu erkennen und zu nutzen – bedarf es des Engagements und der Kreativität aller am Rationalisierungsprozess beteiligten. Sozialwissenschaftliche Analysen, diese Überzeugung lag der vorliegenden Untersuchung zugrunde, können hierzu einen wichtigen Beitrag leisten.

Literaturverzeichnis

Appelbaum, E./Albin, P. (1989): Computer Rationalization and the Transformation of Work. Lessons from the Insurance Industry. In: Wood, St. (Hg.): The Transformation of Work? Skill, Flexibility and the Labour Process. London u.a., S. 247-265

Baecker, D. (1998): Mit der Hierarchie gegen die Hierarchie. Universität Witten/Herdecke, Fakultät für Wirtschaftswissenschaft, Witten/Herdecke (=Diskussionspapier Nr.11)

Baethge, M. (1996): Zwischen Computer und Kunden – Rationalisierung und neue Arbeitskonzepte in den Dienstleistungen. In: Braczyk et al. (1996), S. 15-28

Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung. Frankfurt/Main; New York

Bechtle, G. (1994): Systemische Rationalisierung als neues Paradigma industriesoziologischer Forschung? In: Beckenbach et al. (1994), S. 45-64

Beckenbach, N./Treeck, W. van (Hg.) (1994): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit. Soziale Welt. Sonderband 9. Göttingen

Bender, G. (1997): Lohnarbeit zwischen Autonomie und Zwang. Neue Entlohnungsformen als Element veränderter Leistungspolitik. Frankfurt/Main

Berger, U./Offe, C. (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als ‚Dienstleistungsarbeit'. In: Kocka, J. (Hg.): Angestellte im europäischen Vergleich, Göttingen, S. 39-58

Bergstermann, J./Brandherm-Böhmker, R. (Hg.) (1990): Systemische Rationalisierung als sozialer Prozeß. Zu Rahmenbedingungen und Verlauf eines neuen betriebsübergreifenden Rationalisierungstyps. Bonn

Biervert, B. et al. (1994) : Digitaler Dienst am Kunden. Informationstechniken an der 'Kundenschnittstelle'. Berlin

Bittner, S. et al. (2000): Call Center – Entwicklungsstand und Perspektiven. Eine Literaturstudie. Gelsenkirchen (= Projektbericht des Instituts Arbeit und Technik 2000-01)

Bittner, S. et al. (2001): Call Centres in Germany: Employment, Training and Job Design. In: Holtgrewe et al. (2001), S. 63-85

Blau, P. (1968): Die Dynamik bürokratischer Strukturen. In: Mayntz (1968), S. 310-323

Boes, A. (1996): Subjektbedarf und Formierungszwang. Überlegungen zum Emanzipationspotential der Arbeit in der „Informationsgesellschaft". In: R. Schmiede (Hg.): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der „Informationsgesellschaft". Berlin, S.159-178

Bösch, G. (1992): Produktionsmanagement im Bankbetrieb. Wettbewerbsfaktor Back-Office: Strategie, Organisation und Kultur. Bern; Stuttgart; Wien

Bowers, J. (1992): The Politics of Formalism. In: Marin, L. (Hg.): Contexts of Computer-Mediated Communication. Hemel Hempstead, S. 232-261

Braczyk, H.-J./Ganter, H.-D./Seltz, R. (Hg.) (1996): Neue Organisationsformen in Dienstleistung und Verwaltung, Stuttgart

Braverman, H., (1985/1974): Die Arbeit im modernen Produktionsprozess. Frankfurt/Main; New York

Brödner, P./Krüger, D./Senf, B. (1981): Der programmierte Kopf. Eine Sozialgeschichte der Datenverarbeitung. Berlin

Burris, B. (1993): Technocracy at Work. New York

Ciborra, C./Schneider, L. (1992): Transforming the Routines and Contexts of Management, Work and Technology. In P. Adler (Hg.): Technolgoy and the Future of Work. Cambridge, Mass., S.269-291

Crozier, M. (1964/1963): The Bureaucratic Phenomenon. Chicago

D'Alessio, N./Oberbeck, H. (1999): Call-Center als organisatorischer Kristallisationspunkt von neuen Arbeitsbeziehungen, Beschäftigungsverhältnissen und einer neuen Dienstleistungskultur. In: ISF München et al. (1999), S. 157-180

D'Alessio, N./Oberbeck, H. (1998): Vor dem Aufbruch in eine neue Dienstleistungswelt? In: ISF München et al, S. 13-61

D'Alessio, N./Oberbeck, H./Seitz, D. (2000): ‚Rationalisierung in Eigenregie'. Ansatzpunkte für den Bruch mit dem Taylorismus bei VW. Hamburg

Degele, N. (1996): Die Entwicklung und Nutzung von Software. Zur Genese informationstechnischen Handelns. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 25 (1996), H.1, S. 58-70

Deutschmann, Ch. (1989): Reflexive Verwissenschaftlichung und kultureller ‚Imperialismus' des Managements. In: Soziale Welt, Jg. 40 (1989), H.3, S. 374-396

Deutschmann, Ch. (1997): Die Mythenspirale. Eine wissenssoziologische Interpretation industrieller Rationalisierung. In Soziale Welt, Jg. 48 (1997), H. 1, S. 55-70

Dose, C. (2000): The End of Promising Developments? Witnessing a Backlash Concerning Working Conditions in the German Banking Sector. Contribution to the 18th Annual International Labour Process Conference 2000, Glasgow, unv. Ms.

Dose, C. (2001): Jenseits der Automatisierung. Ambivalente Nutzungsformen von Informationstechnik im Finanzdienstleistungssektor. In: Matuschek et al. (2001), S. 71-88

Dose, C. (2002): Call Centres and the Contradictions of the Flexible Bureaucracy. In: Holtgrewe et al. (2002), S. 146-160

Esposito, E. (1993): Der Computer als Medium und Maschine. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 22 (1993), H. 5, S. 338-354

Faust, M. (1998): Managementwissen und Unternehmensberatung und der Gestaltungsspielraum einer ‚Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft'. In: Minssen (1998), S. 63-99

Fernie, S./Metcalf, D. (1997): (Not) Hanging on the Telephone: Payment Systems in the New Sweatshops, London (= London School of Economics, Working Paper 8911)

Fincham, R. et al. (1994): Expertise and Innovation. Information Technology Strategies in the Financial Services Sector, Oxford

Flämig, M. (1998): Naturwissenschaftliche Weltbilder in Managementtheorien. Chaostheorie, Selbstorganisation, Autopoiesis, Frankfurt/Main; New York

Frenkel, S./Korczynski, M./Shire, K./Tam, M. (1999): On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy. Ithaka, NY

Gerst, D. (1999): Das Ende der selbstorganisierten Gruppenarbeit? Arbeitsgestaltung in der standardisierten Montage. in: SOFI-Mitteilungen, H. 27, S. 49-58

Gondek, H.-D./Heisig, U./Littek, W. (1992): Vertrauen als Organisationsprinzip. In: Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D.: Organisation von Dienstleistungsarbeit: Sozialbeziehungen und Rationalisierung im Angestelltenbereich, Berlin, S. 33-55

Gottschall, K./Mickler, O./Neubert, J.(1985): Computerunterstützte Verwaltung. Auswirkungen der Reorganisation von Routinearbeiten, Frankfurt/Main; New York

Gutek, B. (1995): The Dynamics of Service. Reflections on the Changing Nature of Customer/Provider Interactions. San Francisco

Halfmann, J. (1988): Die Erosion des naturwissenschaftlich-technischen Instrumentalismus. In: Kommune, Jg. 6 (1988), H. 9, S. 36-58

Hartmann, M. (1981): Rationalisierung der Verwaltungsarbeit im privatwirtschaftlichen Bereich. Auswirkungen der elektronischen Datenverarbeitung auf die Angestellten. Frankfurt/Main; New York

Hartmann, M. (1984): Rationalisierung im Widerspruch. Ursachen und Folgen der EDV-Modernisierung in Industrieverwaltungen. Frankfurt/Main; New York

Hauptmanns, P./Rogalski, W. (1992): Fallstudien in der Industriesoziologie. Zur Kritik der vorherrschenden Methode sozialwissenschaftlicher Technikforschung. In: Lehner et al. (1992), S. 205-228

Heckscher, Ch. (1994): Defining the Post-Bureaucratic Type. In: Heckscher, Ch./Donnellon, A. (Hg.) (1994): The Postbureaucratic Organization. New Perspectives on Organizational Change. Thousand Oaks; London; New Delhi, S. 14-62

Heidenreich, M./Braczyk, H.-J. (2002): Chancen durch Wertewandel?. In: Bullinger, H.-J./Warnecke, H.-J. (Hg.): Neue Organisationsformen im Unternehmen. Ein Handbuch für das moderne Management. Heidelberg u.a., S. 162-176

Heintz, B. (1993): Die Herrschaft der Regel. Zur Grundlagengeschichte des Computers. Frankfurt/Main; New York

Heisig, U. (1989): Verantwortung und Vertrauen im Großbetrieb. Konstanz

Heisig, U./Littek, W. (1995): Trust as a Basis of Work Organisation. In : Littek et al. (1995), S. 15-56

Heisig, U./Littek, W. (1995a): Wandel von Vertrauensbeziehungen im Arbeitsprozess. In: Soziale Welt Jg. 46 (1995), H. 3, S. 282-304

Heisig, U./Littek, W./Prigge, R. (2000): Modernisierte Bürokratie. Eine arbeitssoziologische Untersuchung des Strukturwandels öffentlicher Dienstleistungsarbeit in drei Funktionsbereichen des bremischen öffentlichen Dienstes. Bremen

Herbst, Ph. (1976): Alternatives to Hierarchies, Leiden

Hildebrandt, S. (2000): Jenseits globaler Managementkonzepte. Betriebliche Reorganisationen von Banken und Sparkassen im deutsch-französischen Vergleich, Berlin

Hirschman, A. (1970): Exit, voice and loyalty. Responses to decline in firms, organizations and states. Cambridge, Mass.

Hochschild, A. (1990): Das gekaufte Herz: Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Frankfurt/Main; New York

Holtgrewe, U. (2000): Wer das Problem hat, hat die Lösung. Strukturierung und pragmatistische Handlungstheorie am Fall von Organisationswandel. In: Soziale Welt, Jg. 51 (2000), H. 2, S. 173-190

Holtgrewe, U. (2001): Organisationsdilemmata und Kommunikationsarbeit. Call Center als informatisierte Grenzstellen. In: Matuschek et al. (2001), S. 55-70

Gundtoft, L./ Holtgrewe, U. (2000): Call-Center – Rationalisierung im Dilemma. In: Brose, H.-G. (Hg.): Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/Main; New York, S. 173-203

Holtgrewe, U./Kerst, Chr./Shire, K. (Hg.) (2002): Re-Organising Service Work. Call Centres in Germany and Britain. Aldershot

Horstmann, M./Oberbeck, H. (1996): Finanzdienstleister zwischen Kundenorientierung und traditioneller Rationalisierung. In: Braczyk et al. (1996), S. 29-52

ISF München et al. (1992): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung 1992. Schwerpunkt: Dienstleistungsarbeit. Berlin

ISF München et al. (1998): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Moderne Dienstleistungswelten. Berlin

ISF München et al. (1999): Jahrbuch sozialwissenschaftliche Technikberichterstattung. Schwerpunkt: Arbeitsmarkt. Berlin

Jäger, W. (1999): Reorganisation der Arbeit. Ein Überblick zu aktuellen Entwicklungen. Opladen; Wiesbaden

Jaeggi, U./Wiedemann, H. (1963): Der Angestellte im automatisierten Büro. Stuttgart

Joas, H. (1996): Kreativität des Handelns. Frankfurt/Main

Kahn, R. (1975): In Search of the Hawthorne Effect. In: Cass, E./Zimmer, F. (Hg.): Man and Work in Society. New York; Cincinnati, S. 49-64

Kern, H. (1996): Das vertrackte Problem der Sicherheit. Innovationen im Spannungsfeld zwischen Ressourcenmobilisierung und Risikoarversion. In: Jahrbuch Arbeit und Technik 1996, S. 196-208

Kleemann, F./Matuschek, I. (2002): Between Job and Satisfaction: Motivations and Career Orientations of German 'High Quality' Call Center Employees. In: Electronic Journal of Sociology. Jg. 1 (2002), H. 2 (www.sociology.org/content/vol006.002/kleemann_matuschek. html)

Kleemann, F./Matuschek, I./Voß, G. (1999): Zur Subjektivierung von Arbeit. Berlin (= WZB Discussion Papers P 99-512)

Kocyba, H./Vormbusch, U. (2000): Partizipation als Managementstrategie. Gruppenarbeit und flexible Steuerung in Automobilindustrie und Maschinenbau. Frankfurt/Main; New York

Korczynski, M. (2002): Call Centre Consumption and the Enchanting Myth of Customer Sovereignty, 2002. In: Holtgrewe et al. (2002), S. 163-182

Korczynski, M. et al. (2000): Service Work in Consumer Capitalism: Customers, Control and Contradictions. Work, Employment & Society. Vol. 14 (2000) Bd. 4, S.669-687

Kotthoff, H. (1996): Hochqualifizierte Angestellte und betriebliche Umstrukturierung. Erosion von Sozialintegration und Loyalität im Großbetrieb. Soziale Welt, Jg. 47, S. 435-449

Kühl, St. (1994): Wenn die Affen den Zoo regieren. Frankfurt/Main; New York

Kurz, Chr. (1998): Repetitivarbeit – unbewältigt. Betriebliche und gesellschaftliche Entwicklungsperspektiven eines beharrlichen Arbeitstyps. Berlin

Lehner, F./Schmid, J. (Hg.) (1992): Technik Arbeit Betrieb Gesellschaft. Beiträge der Industriesoziologie und Organisationsforschung. Opladen

Leidner, R. (1993): Fast Food, Fast Talk: Service Work and the Routinization of Everyday Life. Berkeley

Littek, W./Charles, T. (Hg.): The New Division of Labour. Emerging Forms of Work Organisation in International Perspektive. Berlin; New York

Littek, W./Heisig, U. (1995): Taylorism Never Got Hold of Skiled White-Collar Work in Germany. In: Littek et al. (1995), S. 373-395

Littek, W./Heisig, U./Gondek, H.-D. (1991): Dienstleistungsarbeit, Angestelltensoziologie, alte und neue Themen. In: Dies.: Dienstleistungsarbeit. Strukturveränderungen, Beschäftigungsbedingungen und Interessenlagen. Berlin, S. 9-34

Luhmann, N. (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisationen. Berlin

Luhmann, N. (1968): Die Programmierung von Entscheidungen und das Problem der Flexibilität. In: Mayntz, R. (Hg.) (1968), S. 325-341

Lutz, B. (1984): Der kurze Traum immerwährender Prosperität. Eine Neuinterpretation der industriell-kapitalistischen Entwicklung im Europa des 20. Jahrhunderts. Frankfurt/Main; New York

Malsch, T. (1987): Die Informatisierung des betrieblichen Erfahrungswissens und der ‚Imperialismus der instrumentellen Vernunft'. Kritische Bemerkungen zur neotayloristischen Instrumentalismuskritik und ein Interpretationsvorschlag aus arbeitssoziologischer Sicht. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg.16 (1987), H. 2, S. 77-91

Matuschek, I./Henninger, A./Kleemann, F. (Hg.) (2001): Neue Medien im Arbeitsalltag. Empirische Befunde, Gestaltungskonzepte, theoretische Perspektiven, Wiesbaden

Mayntz, R. (1968) (Hg.): Bürokratische Organisation. Köln; Berlin

Minssen, H. (1992): Die Rationalität von Rationalisierung. Betrieblicher Wandel und die Industriesoziologie. Stuttgart

Minssen, H. (1998) (Hg.): Organisationsberatung. Industriesoziologie als Gestaltungswissenschaft? Bochum (= Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaften)

Moldaschl, M. (1998): Internalisierung des Marktes. Neue Unternehmensstrategien und qualifizierte Angestellte. In: ISF München et al. (1998), S. 197-250

Moldaschl, M. (2002): Ökonomien des Selbst. Subjektivität in der Unternehmergesellschaft. In: Klages, J./Timpf, S. (Hg.): Facetten der Cyberwelt. Subjektivität, Eliten, Netzwerke, Arbeit, Ökonomie. Hamburg, S. 29-62

Müller, M. (1997): Stability or Transformation of Employment Relations in German Banking? In: Knights, D./Tinker, T. (Hg.): Financial Institutions and Social Transformations. International Studies of a Sector. Hampshire; London, S. 135-157

Neuberger, O. (1996): Die wundersame Verwandlung der Belegschaft in Unternehmerschaft mittels der Kundschaft. Zum Kult der Kundenorientierung. Augsburg (= Augsburger Beiträge zu Organisationspsychologie und Personalwesen)

Nickson, D./Warhurst, C./Witz, A. (2000): Work, Employment and Skills: The Importance of Aesthetics in the Interacitve Service Labour Process. Contribution to the 18th International Labour Process Conference 2000, Glasgow, unv. Ms.

Nonaka, I./Takeuchi, H.(1995): The Knowledge Creating Company. New York

Oberbeck, H./Neubert, J. (1992): Dienstleistungsarbeit zu Beginn der 90er Jahre – vor einem neuen Rationalisierungsschub? In: ISF et al. (1992), S. 15-77

Pfeiffer, S. (2001): information@work. Neue Informatisierung von Arbeit und vorläufige Überlegungen zu einer Typologie Informatisierter Arbeit. In: Matuschek et al. (2001), S. 237-256

Pohlmann, M. (1996): Antagonistische Kooperationen und distributive Macht: Anmerkungen zur Produktion von Netzwerken. In: Soziale Welt, Jg. 47 (1996), H. 1, S. 44-67

Rammert, W. (1999): Produktion von und mit ‚Wissensmaschinen'. Situationen sozialen Wandels hin zur ‚Wissensgesellschaft', in: Konrad, W./Schumm, W. (Hg.): Wissen und Arbeit: Neue Konturen von Wissensarbeit. Münster

Richter, P./Schulze, F. (2001): Arbeitsorganisation als Möglichkeit der Beanspruchungsoptimierung an Call-Center-Arbeitsplätzen. In: Matuschek et al. (2001), S. 131-146

Rudolph, H./Schüttpelz, A. (1999): Commitment statt Kommando: Organisationslernen in Versicherungsunternehmen, Berlin

Ruß, T. (1999): Qualitätsmanagement in der Bankunternehmung, Frankfurt/Main

Sauer, D./Döhl, V. (1994): Kontrolle durch Autonomie. Zum Formwandel von Herrschaft bei unternehmensübergreifender Rationalisierung. In: Sydow, J./ Windeler, A. (Hg.) (1994): Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik, Opladen, S. 258-274

Schimank, U. (1986): Technik, Subjektivität und Kontrolle in formalen Organisationen – eine Theorieperspektive. In: Seltz, R./Mill, U./Hildebrandt, E. (Hg.): Organisation als soziales System. Berlin, S. 71-92

Schmiede, R. (1996): Informatisierung, Formalisierung und kapitalistische Produktionsweise. Entstehung der Informationstechnik und Wandel der gesellschaftlichen Arbeit. In: Ders. (1996), S. 15-49

Schmiede, R. (Hg.) (1996): Virtuelle Arbeitswelten. Arbeit, Produktion und Subjekt in der ‚Informationsgesellschaft'. Berlin

Schneider, B./Bowen, D. (1995): Winning the Service Game. Boston

Scott, A. (1996): Bureaucratic Revolutions and Free Market Utopias. In: Economy and Society. Jg. 25 (1996), H. 1, S. 89-110

Shire, K./Holtgrewe, U./Kerst, Chr. (2002): Re-Organising Customer Service Work: An Introduction. In: Holtgrewe et al. (2002), S. 1-16

Springer, R. (1999): Rückkehr zum Taylorismus? Arbeitspolitik in der Automobilindustrie am Scheideweg. Frankfurt/Main; New York

Springer, R. (2000): Kein Ende der Gruppenarbeit. Weltmarktkonkurrenz und arbeitspolitische Perspektiven in der Automobilindustrie. In: Frankfurter Rundschau, 28. Januar 2000

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden

Taylor, P./Bain, P. (1999): 'An Assembly Line in the Head': Work and Employee Relations in the Call Centre. In: Industrial Relations Journal. Jg. 30 (1999), H. 2, S. 101-117

Theißing, F. (2001): Interaktionsarbeit und Softwaregestaltung. In: Matuschek et al. (2001), S. 147-162

Vormbusch, U. (2002): Diskussion und Disziplin. Gruppenarbeit als kommunikative und kalkulative Praxis. Frankfurt/Main, New York

Willke, H., (1989): Systemtheorie entwickelter Gesellschaften. Weinheim

Wilz, S. (2002): Organisation und Geschlecht. Strukturelle Bindungen und kontingente Kopplungen. Opladen

Wolf, H. (1997): Das dezentrale Unternehmen als imaginäre Institution. In: Soziale Welt, Jg. 48 (1997), H. 2, S. 207-224

Wolf, H. (1999): Arbeit und Autonomie. Ein Versuch über Widersprüche und Metamorphosen kapitalistischer Produktion. Münster

Yin, R. (1984): Case Study Research. Design and Methods. Beverly Hills u.a.

Zuboff, Sh. (1988): In the Age of the Smart Machine. New York